Maurice A. **Bercoff** | Jean-Charles **Pomerol** | Michel **Rudnianski**

LE GRAND LIVRE DE LA NÉGOCIATION

Copyright © 2016 Eyrolles.

- **Valorisez** les pépites de votre négociation
- **Améliorez** votre main pour gagner

EYROLLES

LE GRAND LIVRE DE LA

NÉGOCIATION

Comprendre ce qu'il se passe dans la tête de votre interlocuteur et aussi dans la vôtre : voilà qui est essentiel lorsque vous entreprenez d'obtenir de lui quelque chose d'important pour vous.

Négocier est un processus qui met en œuvre – consciemment ou pas – de multiples dynamiques cérébrales, émotionnelles et comportementales. De nombreuses disciplines scientifiques – dont les récents développements des sciences cognitives – se sont attelées à les décrypter, permettant ainsi d'appréhender les mécanismes impliqués dans l'évolution d'une discussion.

Les auteurs ont revisité ces travaux interdisciplinaires pour éclairer le praticien qui cherche à maîtriser sa négociation. Au final, si la négociation s'apparente à un « jeu de frictions intelligent », la réflexion préalable ainsi que l'investigation pour savoir comment « fonctionnent » ses interlocuteurs constituent le meilleur bouclier pour éviter que la discussion ne vire à l'affrontement destructeur de valeur.

Maurice BERCOFF, professeur au Collège des Ingénieurs, co-fondateur et dirigeant de Négociateurs Associés, a formé à la discipline de la négociation, notamment sociale, de très nombreux cadres dirigeants d'entreprises du CAC40. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages consacrés à la négociation, en particulier *L'Art de Négocier avec la méthode Harvard* (éditions Eyrolles).

Jean-Charles POMEROL est professeur émérite à l'UPMC et professeur de sciences de la décision au Collège des Ingénieurs. Dans son expérience de direction de la plus grande Université Scientifique et de présidence de plusieurs fondations, il a conduit de nombreuses négociations ; c'est cette expérience qu'il fait partager, expérience dont il contribue à dévoiler les ressorts scientifiques.

Michel RUDNIANSKI, ancien directeur-adjoint de l'Institut International du Management au CNAM et spécialiste de la Théorie des Jeux, il contribue à plusieurs projets de recherche européens dans lesquels la Théorie des Jeux est utilisée pour développer des algorithmes décisionnels.

www.editions-eyrolles.com

Copyright © 2016 Eyrolles.

Le grand livre de la **négociation**

Copyright © 2016 Eyrolles.

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Mise en pages : Facompo

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2016
ISBN : 978-2-212-56274-3

Copyright © 2016 Eyrolles.

Maurice BERCOFF – Jean-Charles POMEROL –
Michel RUDNIANSKI

Le grand livre de la négociation

Améliorer sa main et gagner

- Devenir un négociateur averti
- Déjouer les manœuvres, stratagèmes, intimidations ou menaces
- Retourner la situation en sa faveur

Copyright © 2016 Eyrolles.

EYROLLES

Copyright © 2016 Eyrolles.

SOMMAIRE

Avant-propos VII

Petite histoire IX

Introduction XI

Chapitre 1 : Les négociations simples : vendre ou acheter un bien 1

Chapitre 2 : Les négociations plus compliquées 23

Chapitre 3 : Les négociations collectives dans l'entreprise 61

Chapitre 4 : Les négociations multilatérales 75

Chapitre 5 : Les processus d'argumentation 93

Chapitre 6 : Les autres ressources de la négociation 113

Conclusion : Une négociation ne s'improvise pas, elle se travaille 127

Annexes

1 : Les constantes psychologiques et les biais 133

2 : Les modèles de marchandage 153

3 : La Théorie des Jeux 163

4 : Le multicritère 179

5 : Théorie de la Décision 187

Bibliographie thématique 197

Index 201

Notes de fin d'ouvrage 205

Table des matières 217

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Copyright © 2016 Eyrolles.

AVANT-PROPOS

Ce livre, précédé de quelques centaines d'autres traitant de la négociation sous toutes ses formes et en toutes circonstances, adopte un prisme différent de ceux affichés par ses prédécesseurs.

Il révèle, sur des exemples de la vie courante, ce qui se passe dans la tête des personnes pendant qu'elles négocient, et comment se créent les opportunités qui permettent de prendre un avantage lorsqu'on est capable de les reconnaître et de s'en saisir.

Les neurosciences, ainsi que de nombreuses autres disciplines scientifiques, ont été revisitées, afin d'éclairer le fonctionnement de notre cerveau lorsque des circuits neuronaux se mettent en place et que se développent les raisonnements au fur et à mesure que nous nous confrontons à de nouvelles situations de négociation.

La plupart des livres sur la négociation prétendent que « si l'on ne naît pas nécessairement bon négociateur, on le devient… » et suggèrent des approches et des façons de faire, certes utiles, mais ils ne révèlent pas les mécanismes mis en œuvre, ce qui tend à rendre leurs recommandations difficilement utilisables lorsque le contexte change.

Faisons un pas de plus, et réfléchissons aux moyens d'être fort en négociation, comme on peut devenir fort en maths : ni mystère ni recette, car pour chacun d'entre nous c'est la possibilité – ou la volonté ? – de déployer son intelligence et sa réflexion sur une situation que l'on aura comprise autrement et en profondeur.

Ce livre montre que la force dans cette activité universelle et quotidienne qu'est la négociation n'est pas une question de violence ou de duplicité, mais résulte de la captation de l'intelligence de la situation ainsi que des forces et des faiblesses de ses interlocuteurs.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

C'est pourquoi, sans sous-estimer l'intuitif en nous, tentons d'intégrer dans nos connaissances les travaux des scientifiques, car ils nous permettent de comprendre – au vrai sens du mot – les situations auxquelles nous sommes confrontés, leurs enjeux, les rapports de force, ainsi que les « pépites » insoupçonnées que le négociateur averti saura saisir et valoriser.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

PETITE HISTOIRE

Il y a quelque temps, un haut dirigeant d'une société prestataire de services informatiques me demanda de l'accompagner au pied levé lors d'une renégociation de son contrat avec son fournisseur de progiciels[1].

Sur le chemin – court – vers le lieu de la réunion, je lui demandai quels étaient les points ou sujets essentiels qui faisaient la substance de la discussion, étant entendu que l'essentiel était d'obtenir une réduction importante du prix global (plusieurs dizaines de millions) avec l'ajout de prestations nouvelles ainsi que l'extension des zones géographiques d'exploitation.

La réponse prit la forme d'une réflexion : « Je ne suis pas sûr que nos interlocuteurs soient les bons, car nous discutons avec les responsables du bureau parisien du fournisseur américain, ils ont des objectifs et des directives qui me semblent limiter leur marge de manœuvre. Cela est ma première préoccupation. J'ai une autre inquiétude en ce qui concerne la mise en œuvre éventuelle de notre solution alternative, si la discussion n'aboutit pas. Nous l'avons explorée avec deux concurrents de notre fournisseur, tous les deux très désireux de « prendre » notre clientèle : ils nous ont promis d'être opérationnels en remplacement sous quelques semaines. Mais nos propres techniciens – sans doute influencés par la pression exercée par leurs homologues de notre fournisseur actuel – insistent sur les délais requis par l'ajustement des systèmes à notre activité et au profil de nos clients (ils parlent d'un an !). Cela introduit une incertitude qui m'embarrasse, car elle atténue la force de notre solution de remplacement. »

Ce qu'il fallait comprendre de cette réflexion à haute voix, c'est que la stratégie souhaitée par le négociateur devait se jouer avec un interlocuteur de haut rang capable d'apprécier les enjeux (un tel client « perdu » ne se remplace pas aisément) : un haut dirigeant américain de la société serait en mesure de

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

mieux peser certains critères pour prendre une décision que ses subordonnés n'avaient pas les moyens d'envisager, les enjeux à ces niveaux étant différents.

Par ailleurs, la menace de « migrer » vers un autre fournisseur n'apparaissait pas adéquate ; elle aurait provoqué des discussions sans fin et altéré le climat des discussions.

Il fallait jouer « subtil », en évitant de sous-estimer l'équipe française (car il faut vivre avec eux toute l'année), et en provoquant l'intervention du « boss » américain.

Notre négociateur adopta dès l'abord une posture « compétitive », ouvrit la session en étalant ses nombreuses demandes, plaçant ses interlocuteurs sur la défensive. À la fin de la journée, l'impasse – provoquée – persistait.

Décision fut prise d'appeler le vice-président (américain) chargé de l'international. La réaction fut immédiate : aucune hésitation pour « sauver » un tel contrat. Ce fut exprimé ainsi au téléphone, sans fausse pudeur.

Le lendemain, le Senior VP s'asseyait à la table des négociations, et la discussion – en présence des deux équipes – se poursuivit entre ces deux responsables hiérarchiques.

La menace de « migrer » vers un autre fournisseur ne fut pas brandie, car elle aurait mis dans l'embarras les deux protagonistes. Elle était sous-jacente, et de ce fait a facilité un échange de concessions (sur des points secondaires).

Les leçons que notre négociateur en a tirées sont que seul un interlocuteur de haut rang peut « acheter » la fidélité d'un client s'il en mesure l'enjeu et que, pour arriver à ses fins, il n'est pas toujours nécessaire de jouer la menace ou la force de façon frontale ; d'autant que cette menace paraissait incertaine et fluctuante. Le recours aux offres concurrentes n'a eu lieu que pour servir d'ancrage à la hauteur du nouveau prix global souhaité : le fournisseur s'est aligné parce qu'il en avait estimé l'enjeu – pour les deux parties – tandis que le client a tenu bon sur ses exigences parce qu'il « minorait » la probabilité d'échec de l'alternative.

REPÈRES

« Monter au balcon[2] » pour dominer la situation est indispensable, comme la compréhension des mécanismes qui structurent nos attitudes et comportements.

L'ambition de cet ouvrage est de permettre à toute personne appréciant « l'art » de négocier de s'approprier les savoirs qui l'aideront à « mieux comprendre » ce qui se passe pour en modifier le cours à son avantage.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

INTRODUCTION

« Ai-je bien négocié ? » C'est la question qui trotte dans votre tête au sortir d'une négociation. Elle va vous poursuivre pendant quelque temps, et ne vous lâchera que lorsque divers signaux vous indiqueront que la solution convenue est aussi *équilibrée* que *satisfaisante* pour vous.

Alors qu'est-ce que bien négocier ? L'interrogation demeure posée depuis fort longtemps, ce qui tend à indiquer que nulle réponse à ce jour n'apporte entière satisfaction.

Pour *mieux négocier*, y a-t-il des recettes ou des enseignements tirés de la pratique ?

Depuis Talleyrand – et même avant – les récits abondent, les analyses et commentaires aussi. Et il s'est bâti, avec le temps, un corpus méthodologique qui a donné naissance à des enseignements universitaires, hissant la négociation au rang de discipline à part entière. Ainsi, depuis que l'on s'accorde – partout dans le monde – pour dire que *« négocier est une des activités humaines les plus partagées sur terre »*, les grandes disciplines, notamment scientifiques, se sont invitées au banquet de la conceptualisation et de la modélisation des processus de négociation.

La psychologie, bien sûr en premier, puisque les « acteurs » sont des personnes avec des comportements différenciés que l'on décrypte plus aisément avec les avancées des sciences cognitives ; la sociologie, ensuite, puisqu'il est souvent question d'interaction entre individus ou groupes ; la science politique, aussi, car il faut traiter des relations internationales ou interculturelles ; sans oublier le droit, car sinon comment cadrer les débats dans des règles communément admises et éviter ainsi des conflits inutiles ?

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Les recherches historiques récentes, par l'analyse des négociations qui ont jalonné et façonné les derniers siècles, ont fait ressortir le rôle prépondérant des stratégies mises en œuvre par les acteurs. Les négociateurs qui ont laissé une trace dans l'Histoire ont dominé le processus par une stratégie et une posture faites de subtilité et de persévérance créatives.

REPÈRES

Quelle que soit la complexité de la question débattue, la négociation est finalement un affrontement de stratégies, ou, à l'instar du jeu de go, un « jeu » où la force prend la forme d'une « intelligence de la situation » permettant à celui qui la domine par sa créativité d'obtenir un résultat plus satisfaisant.

S'il fallait s'en tenir à l'essentiel – au risque de la simplification – on pourrait soutenir qu'une stratégie de négociation repose sur une construction bâtie sur trois éléments.

FOCUS

Le triptyque d'une stratégie de négociation

- Connaître – toujours mieux – son (ses) interlocuteur(s), afin de décrypter son (ses) comportement(s) et comprendre ses intérêts réels, souvent dissimulés.

Cela consiste à placer son interlocuteur en situation de réagir, afin de décrypter son comportement et déceler ce qu'il recherche vraiment ou ce qu'il est susceptible d'accepter (combien de négociateurs – au sortir de négociations difficiles de fin de conflits – Vietnam, Afghanistan, etc. – ont spontanément admis qu'ils ne connaissaient vraiment pas leurs interlocuteurs…).

- Se hisser du bon côté du rapport de force en ayant compris ce qui relève de l'enjeu pour l'interlocuteur, et capturer dans la situation ce qui fait la force de votre main et la faiblesse de celle de votre partenaire.

Cela suggère que l'on occulte, dans toute la mesure du possible, ses propres vulnérabilités ou faiblesses ; que l'on renforce ses alternatives à la négociation et que l'on adopte la posture de celui qui va apporter de la valeur, puis la partager avec l'autre.

- S'appuyer sur les dynamiques sous-jacentes du processus enclenché pour créer de la valeur et se répartir les résultats de façon acceptable (plus pour vous que pour votre interlocuteur ?).

Cela requiert préparation et finesse, car il s'agit de prendre l'avantage chaque fois que la situation place les joueurs devant un choix (par exemple dire un prix, ou dévoiler un seuil, etc.). Faut-il prendre l'initiative, parler le premier, au risque de créer une « dissymétrie » qui vous favorisera, ou favorisera l'autre ?

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Tous ces éléments ont conduit les auteurs du présent ouvrage à s'immerger à nouveau dans les disciplines citées pour y relever les éléments utiles à une approche plus structurée de la négociation « affrontement de stratégies ». Certains de ces éléments – la plupart, pourrait-on dire – sont connus depuis longtemps, mais souvent abandonnés ou oubliés. Il s'agit de rendre ces éléments et concepts accessibles à tous les négociateurs, c'est-à-dire quasiment à tout le monde.

À l'appui de leur démonstration, les auteurs ont choisi la forme du récit : raconter des cas de la vie de tous les jours, accessibles à tout un chacun, en soulignant les questions qui affleurent pendant l'action, que ce soit dans un face-à-face ou dans une situation plus complexe.

Leur expérience les a convaincus – et les résultats y ont concouru – que l'assimilation des dynamiques retenues par les scientifiques permet une « appréciation » plus étoffée des situations complexes et aussi le recours à des tactiques gagnantes : non pas à l'insu de ses interlocuteurs, mais dans le cadre d'une « règle du jeu » convenue. On pourrait dire d'une rationalité acceptée.

REPÈRES

Agir sur la situation entraîne une modification de la relation avec l'autre, lequel sera conduit à réagir ou dévoiler des éléments qu'il occultait, permettant ainsi au négociateur de marquer un avantage ou de changer de rationalité.

• Sommaire commenté

Le premier chapitre rappelle les dynamiques qui sont à l'œuvre dans une négociation bilatérale simple (par exemple, lorsque vous vendez ou achetez un bien à une personne identifiée). Il permet de se remémorer certaines expériences, revisitées à l'aune des biais cognitifs, manœuvres, et stratagèmes habituels que l'on ne décèle pas toujours dans le feu de l'action. Il va vous aider à déjouer les pièges qui vous conduiraient à perdre (de l'argent) alors qu'un accord mutuellement avantageux est à votre portée.

Le deuxième chapitre introduit deux complications que l'on affronte couramment : *une négociation répétée* va être l'occasion de créer de la confiance, de la coopération, et leur donner du sens en termes de stratégies. Mais aussi de traiter des aspects plus difficiles de « risque » et « d'incertain », en ayant recours aux probabilités : moins on se trompe dans l'estimation des probabilités, mieux on cerne *l'espérance de gain* qui permet d'anticiper ou de décider, mieux on sera à même d'évaluer les forces et les faiblesses de son camp comme dans celui de l'autre partie. Au total, quand les risques sont bien pris en compte et les stratégies qui créent de la confiance bien comprises, on verra qu'il est possible de « jouer coopératif » et de faire gagner les deux parties.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Le troisième chapitre étend l'observation des dynamiques aux situations de négociations collectives, particulièrement au sein des entreprises : la Théorie des Jeux illustre comment les protagonistes se laissent prendre dans une spirale de destruction de valeur, croyant maximiser leur gain en réagissant ou en utilisant le rapport de force. La menace de conflit social tend à inverser la dynamique, et au lieu de se répartir un gain pour l'ensemble, on réalise après coup que tout le monde a perdu. Mais la leçon que l'on en tire peut se révéler riche d'enseignements.

Dans la vie des affaires et dans la vie politique – notamment internationale – les négociations réunissent habituellement plus de deux « joueurs » : **le quatrième chapitre** est consacré aux mécanismes qui sous-tendent les négociations multilatérales. Les alliances ou coalitions – incontournables – constituent un facteur supplémentaire de complexité.

Le cinquième chapitre aborde les spécificités de l'argumentation, qui est loin de s'apparenter à de la réactivité : elle met en œuvre une préméditation, puis des effets souvent méconnus que la théorie des Jeux, entre autres, aide à comprendre. Elle montre aussi qu'il faut comprendre les différentes postures dans les négociations pour privilégier celles qui font gagner.

Le sixième et dernier chapitre est une invitation à imaginer comment l'on peut négocier dans une situation qui ne s'y prête pas *a priori* : il relate un cas, issu de la vie d'entreprise, qui illustre les multiples ressources qu'offre la négociation considérée comme un aboutissement d'une stratégie bien réfléchie.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

CHAPITRE 1

LES NÉGOCIATIONS SIMPLES : VENDRE OU ACHETER UN BIEN

Dans de nombreuses situations de la vie courante, on se trouve face à un interlocuteur dont on recherche l'accord. Cet accord ne tombe généralement pas du ciel, il suppose une négociation préalable. Donnons quelques exemples : vendre son appartement ou, plus généralement, un bien quelconque à un tiers, demander une augmentation à son patron, négocier son départ de l'entreprise, discuter un prix de livraison avec un fournisseur, choisir un restaurant ou un spectacle avec son conjoint, etc. Dans tous ces cas, on se situe dans le cadre de la négociation bilatérale ; la personne avec laquelle vous négociez est bien identifiée. Cette négociation peut être unique c'est-à-dire qu'une fois la négociation terminée vous ne reverrez plus votre interlocuteur, ou répétée quand vous serez conduit à négocier plusieurs fois avec la ou les mêmes personnes : dans cette dernière situation d'autres phénomènes apparaissent, qu'il importe de maîtriser (voir chapitre 2).

• Comment « poser » la négociation

Vous souhaitez vendre votre appartement, d'une surface de 90 m², situé dans le 16e arrondissement à Paris. Vous savez qu'au plus haut du prix de l'immobilier, ce bien valait plus d'un million d'euros. Vous décidez de déposer une annonce sur le site de Particulier à Particulier (PAP).

Première interrogation : quels sont les éléments d'attraction que vous allez mettre en exergue pour attirer des réponses à votre annonce ? Quel est l'objectif à ce niveau ? Faut-il attirer beaucoup de gens plus ou moins indifférenciés ou peu mais en misant sur une niche et un coup de cœur ?

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Cela vous conduit à deux modèles d'annonce.

- **Annonce 1 :** appartement bien situé, très bon état, 4 pièces, bon plan, 4e avec ascenseur, prix intéressant.
  Cette annonce vise un public assez large, elle a peu de chance de créer un effet de coup de cœur. C'est un handicap de commencer une négociation sans susciter l'intérêt.
- **Annonce 2 :** appartement de charme, très lumineux, 90 m², moderne, cuisine intégrée, refait à neuf, à saisir, 1 400 000 euros.

Dans cette annonce, le vendeur essaie de surprendre et de créer la curiosité ; le prix trop élevé contribue à créer cet effet d'attraction. L'idée est qu'il est important de démarrer la négociation en suscitant de l'intérêt. On négociera ensuite le prix à la baisse, une fois qu'un acheteur potentiel aura fait le premier pas. Le point crucial est d'obtenir des premiers contacts. Une fois un premier contact établi, il s'agit de continuer à susciter l'intérêt du prospect, ou dit de façon plus populaire, il faut « ferrer » le client. C'est la méthode employée en démarchage à domicile, dite « technique du pied-dans-la-porte ».

Il y a, en effet, dans la nature humaine une propension à la sociabilité. Cette tendance naturelle se traduit par le sentiment d'être redevable[3], qui porte vers l'écoute du prochain, et plus si cette écoute est payée de retour. Cette propension est naturellement « exploitée » dans les relations commerciales et, en particulier, dans les négociations.

2

REPÈRES

Il est essentiel pour le vendeur d'établir un bon contact dès l'abord et même d'arriver à engendrer de la sympathie de la part de son interlocuteur.

Comme il est évident que les deux protagonistes d'une négociation ne sont pas d'accord entre eux au départ (sinon la négociation n'aurait plus d'objet), il est préférable de ne pas commencer à parler de l'objet de la négociation pour établir ce premier contact. Il vaut mieux engager la conversation sur un sujet sur lequel il y aura un accord facile.

REPÈRES

Pour les préliminaires et pour commencer à créer une ambiance favorable au dialogue, la météo est un bon thème. Lors d'un déjeuner, le vin peut être un bon sujet d'échange.

Les négociateurs, en particulier les vendeurs, sont souvent experts dans ces préliminaires. Dans la médina, le vendeur va commencer par vous offrir le thé. Le but de tous ces rituels est de créer une ambiance sympathique qui fait que

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

vous romprez plus difficilement le lien avec un boutiquier qui vous a offert le thé qu'avec celui qui est resté distant.

• La question du prix

« Si vous voulez acheter un cheval, vous n'irez pas crier partout le prix le plus élevé que vous consentiriez à y mettre ; et si vous voulez vous débarrasser du vôtre, vous n'irez pas publier le prix le plus bas auquel vous vous résignerez à le céder. »

Bismarck cité par Jules Cambon, *Le Diplomate*, Hachette, 1926, p. 32[4]

Évidemment, la question que vous vous poserez sûrement ensuite est celle du prix : doit-on annoncer un prix juste ? Ou un peu haut ? Ou très haut ?

Pour répondre à cette question et comprendre ce qui va se passer dans la tête de votre prospect, il faut introduire deux concepts importants de la psychologie cognitive.

Le premier est celui du **niveau de référence**[5]. On sait maintenant que le cerveau évalue la satisfaction des résultats d'une action par référence au niveau anticipé *(expectation level)*. En fait le cerveau des primates travaille par différence, si le résultat est supérieur à ce qui était espéré, cela engendre de la satisfaction et, dans le cas contraire, de la frustration. C'est la déviation par rapport à l'attente qui active les circuits dopaminergiques du striatum[6], et qui donc engendre plaisir ou déplaisir. Recevoir ce que l'on attend est neutre.

REPÈRES

Dans chaque négociation, il faut essayer de comprendre quel est le niveau de référence de l'autre partie.

Ce que le cerveau attend s'appelle le ***point de référence***. On trouve aussi en psychologie la notion de « point d'aspiration » qui indique le niveau d'attente d'un individu[7]. L'aspiration, en termes de logement, n'est pas la même pour un primo-accédant à faible revenu et pour un cadre supérieur. Dans une dialectique subtile on peut arguer que l'aspiration est supérieure au point de référence. Ainsi, par exemple, notre primo-accédant modeste peut aspirer à avoir un appartement avec piscine avenue Foch. Nous considérons que c'est la part du rêve et que, de façon plus réaliste, il serait déjà bien heureux d'avoir un quatre-pièces confortable boulevard Voltaire, ce qui sera son point de référence. Ce n'est pas l'aspiration rêvée qui commande le cerveau et sa satisfaction ou sa frustration, mais une référence « réaliste » ; nous en resterons donc à la seule notion de point de référence.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Il est facile de comprendre que les points de référence de l'acheteur et du vendeur pour le prix d'un même appartement ne sont pas identiques. Cet élément est important pour mesurer la distance qui sépare d'une issue heureuse de la négociation.

REPÈRES

Le point de référence d'un individu est constamment réévalué en fonction des résultats obtenus ou des contraintes, il n'est pas du tout fixe.

Si votre point de référence pour le prix d'une chambre d'hôtel est 90 euros, au-delà vous considérez que c'est trop cher, votre position changera si c'est votre entreprise qui paie (aspiration plus forte) ou si vous allez à Tokyo ou à Londres (contrainte de place). Dans une négociation, le point de référence peut être conduit à changer en fonction de la dynamique de la négociation parce que vous comprenez que votre point de référence de départ n'était pas réaliste. Dans ce cas, on modifie son propre point de référence, mais ce qui est encore plus important, c'est qu'on peut essayer de modifier le point de référence de l'autre partie. Encore faut-il faire l'effort de bien comprendre quel est le point de référence de départ de votre interlocuteur, ce que tout le monde ne fait pas.

4

REPÈRES

Tout bon vendeur va s'efforcer de comprendre quel est point de référence subliminal de l'acheteur potentiel et s'efforcer de le modifier.

Nous allons voir comment on peut modifier le point de référence après avoir introduit une notion connexe à celle de point de référence : celle ***d'ancrage.***

La notion d'ancrage[8] est purement psychologique. Elle vient de ce que le cerveau est influencé par des chiffres ou des faits qui, sans que vous en soyez complètement conscient, s'impriment dans votre esprit ; c'est comme lorsqu'une chansonnette vous trotte dans la tête et qu'il est difficile de ne pas la chanter.

REPÈRES

Le cerveau a tendance à se fixer sur des représentations qui vont l'induire en erreur. Il s'agit d'une sorte d'attachement à un chiffre, une image ou une idée, qui va conduire à négliger ce qui s'éloigne du point d'ancrage.

Pour en revenir à la négociation sur la vente de l'appartement, les notions de point de référence et d'ancrage invitent à essayer d'imposer votre prix et donc de l'annoncer en premier en espérant que ce prix va faire référence pour votre

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

acheteur. Mais ne perdez pas de vue qu'il risque aussi de s'ancrer dans votre tête avec des conséquences négatives que l'on verra plus loin.

À ce stade, vous pouvez être tenté d'annoncer un prix de 1 800 000 euros. Mais attention, le point de référence inaccessible ne sert à rien. En effet, l'acheteur potentiel, en face d'une annonce irréaliste, a deux attitudes possibles : soit il vous laisse à vos rêves et la négociation est rompue, soit il vous annonce qu'il est preneur à 800 000 euros, obérant ainsi toute chance de succès de la négociation. La première attitude est la plus courante. En adoptant la seconde votre acheteur manifeste qu'il attend que vous redeveniez sérieux. C'est un peu à la façon des négociations dans les bazars orientaux : vous demandez le prix de la poterie et le vendeur vous répond 50 dollars. Si vous n'avez aucune idée du prix, vous proposez 25 dollars et votre interlocuteur discute pour 30 dollars, mais en fait il est déjà très heureux car son point de référence est 8 dollars. Vous partez avec la poterie pour 26 dollars. Elle en vaut 5 ! Vous avez constamment annoncé les prix sans savoir et vous vous êtes ainsi mis en position de faiblesse avec un niveau de référence trop élevé. Un familier de ce type de négociation, soit serait parti à l'annonce du prix de 50 dollars, soit aurait dit qu'il était prêt à donner 5 dollars. En commençant de cette façon, il y a fort à parier qu'il aurait obtenu un prix de l'ordre de 10 dollars. Mais pour procéder ainsi, il faut tout de même avoir une petite idée des prix, d'où l'importance d'avoir acquis de l'information sur les fourchettes de prix des biens.

Un deuxième argument incite à penser qu'on a intérêt à annoncer un prix élevé mais raisonnable en premier. En effet, des expériences ont prouvé qu'aux enchères, partir d'un prix bas en montant conduit à une transaction effective plus basse que si l'on part d'un prix haut en baissant[9]. C'est pourquoi, si vous avez avancé un prix un peu haut, vous pourrez toujours reprendre la main en baissant un petit peu votre prix. Il ne faudra pas baisser trop vite car cela contredirait votre image de sérieux et vous décrédibiliseriez votre première annonce. De toute façon votre interlocuteur n'attend pas que vous fassiez une offre immédiatement acceptable. Plus surprenant encore, il en serait même frustré, comme l'ont montré des expériences dans lesquelles on mesure la satisfaction en fonction de la plus ou moins grande vitesse que met l'autre partie à céder aux demandes[10].

En résumé, il faut annoncer le prix en premier, un peu élevé évidemment si l'on vend, mais pas trop pour que la négociation puisse s'engager. Il faudra qu'à la fin, l'acheteur ait l'impression d'avoir fait une affaire.

REPÈRES

Ancrez assez haut les esprits pour que l'acheteur soit content de toute baisse significative et manifestez une réticence raisonnable à la baisse pour que votre interlocuteur ait l'impression qu'il a bien négocié.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Il faut donc annoncer le prix que l'on est sûr de ne pas obtenir, mais néanmoins réaliste comparé aux meilleurs biens du quartier, et l'annoncer en premier. Dans notre exemple, vous vous lancez et vous dites : « *Je ne descendrai pas en dessous de 1 300 000 euros.* »

La situation est évidemment symétrique pour l'acheteur et, si nous devions conseiller ce dernier, nous lui dirions d'annoncer en premier un prix plutôt bas mais réaliste pour tenter d'ancrer la négociation à son avantage. Il peut indiquer aussi, en utilisant le phénomène d'autocontrainte que nous verrons plus loin, qu'il ne peut pas mettre plus cher à cause de sa banque.

• La visite

« Méfiez-vous de votre première impression, c'est toujours la meilleure ! »
Attribué à Sacha Guitry

Une fois la négociation engagée, l'acheteur va vouloir visiter l'appartement. Il y a deux cas de figure : soit l'appartement est encore occupé et, au moment de la visite, il vaut mieux faire en sorte qu'il soit à peu près rangé et fixer une heure où l'appartement est bien éclairé, ensoleillé si possible ; soit l'appartement est vide et il est alors parfois difficile de cacher qu'il a déjà beaucoup servi ! Sur un bien de plus d'un million, il est possible d'envisager de donner un coup de peinture qu'on récupérera souvent facilement dans le prix de vente à cause de **l'effet de halo.**

L'effet de halo se traduit par l'effacement de l'ensemble des critères au profit d'un seul qui devient dominant[11]. Par exemple, un acheteur qui quitte un appartement sombre sera immédiatement séduit par un appartement clair, oubliant tous ses autres inconvénients. Quand on choisit un appartement, il serait facile de se décider si, parmi ceux que l'on visite, un seul avait toutes les qualités. C'est très rarement le cas, chaque bien a ses avantages et ses inconvénients. Par l'effet de halo, le vendeur va essayer de vous empêcher de voir dans les critères qui vous intéressaient *a priori* ceux sur lesquels le bien en question est faible.

À cause de cet effet de halo, si vous visitez un appartement bien arrangé, vous aurez tendance à ne pas accorder autant d'importance que nécessaire à ses autres caractéristiques et défauts.

Conseil pratique

Il existe maintenant des gens qui font métier de bien mettre en scène les appartements en vente pour tirer profit de cet effet de halo.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

• Le marchandage

Que se passe-t-il ensuite ? Votre interlocuteur va évidemment trouver de nombreux inconvénients à votre bien et il a le choix entre proposer un prix ou dire qu'il va réfléchir.

Examinons d'abord la première hypothèse. L'acheteur potentiel fait face à la même situation que vous. Soit il annonce un prix trop bas, par exemple 800 000 euros et le risque est alors très fort que la négociation s'interrompe ; c'est aussi votre intérêt, dans ces conditions, de mettre fin à la discussion, signifiant ainsi que vous attendez une offre plus sérieuse. Soit votre interlocuteur essaie à son tour d'ancrer les esprits sur un prix bas mais non fantaisiste. Il va bien sûr commencer à argumenter que la rue est bruyante, que le métro est loin, que l'orientation du séjour n'est pas optimale, que le plan n'est pas fameux et qu'une partie de la surface est perdue, et ainsi de suite, l'idée étant de trouver des arguments pour s'ancrer sur un prix plus bas que le vôtre.

En définitive, votre interlocuteur va dire que compte tenu de l'héritage de son vieil oncle, du prêt de la banque, des frais de notaire et des inconvénients mentionnés, il ne peut pas aller au-delà de 1 000 000 euros et encore, répétera-t-il, à 1 000 000 euros, étant donné les inconvénients, il vous fait un vrai cadeau. À partir de ce moment-là, la négociation est engagée car entre 1 000 000 et 1 300 000 euros, les deux protagonistes ont le sentiment qu'il n'est pas impossible de conclure. Est-il possible de dire que le prix juste est dans ce cas de 1 150 000 euros en prenant la moyenne des deux annonces ? Ce n'est pas tout à fait aussi simple. La théorie du marchandage *(bargaining)* pose la question comme nous allons l'expliquer dans la suite de ce paragraphe.

FOCUS

Quand l'acheteur tarde à répondre

Si votre acheteur ne donne pas de prix tout de suite, il ne faut surtout pas baisser mais attendre qu'il se manifeste. Il peut prendre un malin plaisir à vous faire attendre, ne serait-ce que pour tester si vous êtes pressé, ce qui lui donnerait un avantage comme on va le voir. Si le temps vous paraît long, vous pouvez le rappeler, mais juste pour lui demander s'il a réfléchi ; attention, cela risque de lui donner à croire que vous n'avez pas d'autre offre sérieuse. Il n'est pas recommandé de baisser votre prix tant que l'acheteur n'en a pas annoncé un. Cela ne servirait qu'à vous décrédibiliser. Si l'acheteur ne se décide pas, on peut considérer que la négociation est terminée.

Donc votre acheteur a répondu et vous êtes devant la fourchette 1 000 000 *versus* 1 300 000. Nous sommes confrontés à **modèle de marchandage** de Nash[12]. Que nous enseigne ce modèle ? Il nous dit que le prix « juste », si on ne compare

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

pas la richesse des individus, dépend de leur point de *statu quo*, c'est-à-dire de ce que les deux protagonistes obtiendraient en cas de non-accord et par conséquent de leur capacité à introduire de la dissymétrie à leur avantage sur ce point de *statu quo*. Dans notre exemple, cette dissymétrie peut s'exprimer en termes de perte de revenu si la transaction ne se fait pas, par exemple un loyer qui court ou des travaux à faire dans l'appartement que l'on va quitter. La dissymétrie peut venir du temps : un congé qu'on a donné pour l'acheteur ou un départ à l'étranger pour le vendeur.

FOCUS

Toute dissymétrie se paie !

La dissymétrie de temps en particulier, c'est pourquoi un bon négociateur s'efforce toujours de cacher ses contraintes de temps s'il en a. L'urgence affaiblit à coup sûr votre position si votre interlocuteur en a connaissance. Ce pourra être le cas, par exemple, d'un acheteur qui, ayant déjà donné congé dans son ancien appartement, a souscrit un prêt-relais ou qui doit absolument déménager. La gestion du temps et la maîtrise de la dynamique des mouvements sont essentielles dans une négociation.

Reprenons notre scénario. La négociation est maintenant bien engagée, la fourchette est établie entre 1 000 000 et 1 300 000 et vous avez compris qu'il vous faut essayer d'estimer le point de réserve de votre adversaire : a-t-il plus que vous à perdre si la transaction ne se fait pas ? Vous créez une dissymétrie temporelle en donnant des signes comme quoi vous n'êtes pas pressé ou en faisant croire que vous avez d'autres demandes. Les vendeurs sont souvent experts pour mettre ainsi la pression sur un acheteur potentiel.

Nous en étions restés au point où vous aviez proposé de vendre à 1 300 000 et votre prospect d'acheter à 1 000 000. Mettons-nous à la place de l'acheteur. Si vous revenez immédiatement vers lui avec un prix beaucoup plus bas que votre première annonce, vous décrédibilisez vos arguments sur la qualité du bien. Ayant fait une bonne analyse des dissymétries et ayant estimé que votre acheteur perd plus que vous au *statu quo*, vous pouvez faire une nouvelle offre, comme vous savez que le prix qu'il a proposé est trop bas et qu'il le sait aussi, vous pouvez proposer 1 260 000 euros. C'est une baisse trop faible pour conclure la transaction, sauf si la dissymétrie est très grande en votre faveur. L'acheteur potentiel va donc refuser et proposer un prix légèrement supérieur à 1 000 000, disons 1 050 000. À ce moment-là, il faut maîtriser le temps, et plutôt que d'opposer un refus rapide et outré, inventez un prétexte quelconque du genre consulter votre conjoint(e) ou un vieil oncle spécialiste de l'immobilier avant de répondre ; cela vous permet déjà de mener d'autres négociations en parallèle. Par ailleurs, cela indique le niveau de fermeté de votre demande.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Conseil pratique

Tout vendeur ou tout acheteur pressé est en position de faiblesse.

À ce niveau de la négociation et avant de faire de nouvelles offres, il faut réellement bien calculer son point de *statu quo* ; autrement dit se poser la question : que se passera-t-il si nous ne convergeons pas vers un prix accepté ?

Conseil pratique

Dans toute négociation, il faut considérer l'échec.

L'échec, pour le vendeur, c'est de rester avec son bien sur les bras. Si l'appartement reste vacant, il faut payer les charges, les impôts, passer du temps à recevoir d'autres visiteurs ou missionner une agence, etc. Tout cela a un coût. Supposez que vous gardiez votre appartement un an de plus. Vous avez à déduire l'inflation sur la somme que vous obtiendrez dans un an, les charges et les impôts divers, c'est au bas mot une affaire de 30 000 euros. Si donc l'alternative est de baisser le prix de 30 000 euros, ou garder l'appartement, la décision devrait être vite prise. Mais en baissant précédemment, vous aviez déjà tenu compte de ces éléments. Est-ce si sûr ? En tout cas si vous étiez prêt à vendre à 1 260 000 euros, il n'est pas rationnel de refuser de vendre à 1 250 000, voire 1 240 000 euros. Ne pensez pas que le raisonnement se poursuit par transitivité pour arriver à 1 200 000 euros ou même plus bas car il y a évidemment un prix plancher ! C'est très souvent sur ces ultimes manœuvres que ce genre de négociation se gagne ou se perd, car l'acheteur sent, surtout si vous l'affirmez avec conviction, que 1 250 000 est votre prix plancher. On peut pour cela utiliser l'autocontrainte, c'est assez facile s'il y a des héritiers. Vous pouvez dire que vous baisseriez bien encore un peu s'il n'y avait que vous, mais que le fils de votre défunt frère, qui est en province, ne comprend rien et dit qu'il ne signera pas en dessous de 1 250 000 euros.

FOCUS

L'autocontrainte ou l'engagement feint

Les Anglo-Saxons utilisent le terme « *commitment* » qui est encore plus fort que le mot « engagement », c'est une sorte d'« engagement ferme que l'on prend pour soi-même ». L'autocontrainte c'est le fait de montrer qu'on ne peut pas faire autrement, même si l'on voudrait bien, afin d'inciter très fortement son interlocuteur à faire ce que l'on a envie qu'il fasse[13]. Ainsi, dans le cas que nous étudions, il est intéressant de convaincre l'acheteur que le prix plancher n'est pas de votre fait, mais de celui d'un héritier de province ou d'un mandataire quelconque. Quand une agence est en charge de la vente, elle utilise souvent l'argument d'un mandat impératif avec prix plancher. C'est de l'autocontrainte, car un mandat peut toujours se discuter, comme on le verra au chapitre 3, dans le contexte des négociations salariales.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Convaincu ou non par votre contrainte, votre prospect intègre le fait que vous êtes sur une ligne de défense ferme à 1 250 000 euros et il revient vers vous avec une proposition à 1 100 000 euros. La fourchette est maintenant resserrée entre 1 100 000 et 1 250 000. Les derniers pas sont en général plus difficiles que les premiers, d'abord à cause de votre ancrage sur le prix de 1 300 000 et ensuite à cause de **l'effet de possession**, ou « *endowment effect* ».

FOCUS

L'effet de possession

L'effet de possession[14] est un biais psychologique qui conduit à accorder un prix plus fort à ce qu'on possède, si par hasard on voulait s'en séparer, qu'on ne serait prêt à mettre pour acquérir un bien identique. Cet effet de possession se voit clairement sur les sites de vente par correspondance où les biens d'occasion sont en général surévalués. Il est difficile d'admettre qu'un bien de seconde main, même si vous ne l'avez pas ou peu utilisé, ne se vend pas facilement, s'il ne subit pas une décote d'au moins 50 %.

10

Dans notre exemple, au point où nous en sommes, vous avez « perdu » 50 000 euros à partir de votre point de référence et votre acheteur potentiel en a perdu 100 000. Ces 50 000 perdus ajoutés à la préférence pour le *statu quo* que l'on vient de voir, vont vous rendre extrêmement réticent à baisser encore plus. Le bon sens et le modèle de Nash voudraient cependant que la prochaine concession vienne de celui qui a le moins cédé, ici le vendeur. Les choses ne sont cependant pas si simples car il n'y a pas symétrie entre celui qui possède et vend et celui qui se propose d'acheter. Pour le vendeur, l'effet de possession est encore renforcé par l'effet d'ancrage qui, à force d'être répété, finit par devenir votre point de référence. Si par cet effet vous vous êtes trop fortement persuadé que le « vrai » prix est 1 300 000, vous allez avoir du mal à baisser.

Il est extrêmement fréquent que les négociations s'arrêtent à ce stade car les effets de possession et d'ancrage empêchent le vendeur de baisser et, de son côté, l'acheteur va se bloquer devant ce qu'il considère comme une preuve de rigidité du vendeur. Si les négociations s'arrêtent là, on peut se demander si les deux protagonistes ont bien calculé leur point de *statu quo*. À ce niveau-là le risque est en général sous-estimé, car intervient alors un effet curieux qui est ce que l'on appelle **la prise de risque dans les pertes**[15].

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

FOCUS

La prise de risque dans les pertes

Les humains sont naturellement prudents pour les gains, c'est-à-dire qu'ils préfèrent, sauf exception, un gain sûr de 100 à un gain de 300 avec une probabilité de 50 %. C'est ce que la sagesse populaire traduit par : « *Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras.* » Curieusement, c'est le contraire qui se passe quand il s'agit de pertes. Les gens prennent des risques inconsidérés pour éviter une perte certaine. En un mot, entre une perte certaine de 100 euros et une perte de 300 euros avec une probabilité de 50 % et 50 % de chance de ne rien perdre, ils choisissent presque toujours le tirage au sort.

Ainsi, la plupart des gens sont très réticents à acter une perte sûre, même pour se prémunir d'une perte beaucoup plus grande, mais qui elle n'est pas certaine.

Notre vendeur est en face d'une « perte » sûre de 50 000 euros, il sent bien qu'il faudrait consentir une « perte » supérieure, peut-être 80 000 ou 100 000 euros pour conclure la transaction. Pour cela il faudrait qu'il soit capable d'évaluer les risques d'une non-transaction. Nous avons déjà vu que garder le bien un an c'est 30 000 euros de perte sûre, mais qu'en est-il du risque ? Il y a le risque fiscal : en France l'impôt sur les plus-values change tous les ans, il y a surtout le risque que le marché de l'immobilier baisse. Mettons qu'il y ait une chance sur deux que le marché baisse de 5 %, c'est 65 000 euros de baisse qu'il faudra consentir. On voit que l'on est au-delà des 30 000 ou 50 000 euros qu'il serait nécessaire de concéder pour conclure.

REPÈRES

La plupart des vendeurs sont obnubilés par la perte sûre (par rapport à leur point de référence) et ne mesurent pas du tout le risque du marché ; très souvent la transaction se bloque à ce stade.

Des dizaines d'exemples montrent que pour qu'un vendeur accepte de baisser de 30 000 à 40 000 euros ce qu'il interprète comme une perte sûre, il faut qu'il soit confronté à plusieurs mois d'incapacité à trouver un acheteur. Des périodes d'un an et plus de réflexion ne sont pas rares.

REPÈRES

C'est l'effet d'ancrage et l'aversion aux pertes qui expliquent le peu d'élasticité à la baisse des transactions immobilières.

Si objectivement le vendeur avait considéré le risque de rester avec son bien invendu sur les bras pendant un an et plus, il aurait baissé son prix tout de suite puisque, de toute façon, il va vendre en dessous de son prix d'ancrage,

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

et en plus il aura perdu un an et toutes les charges qui ont couru durant cette période. Ici un vendeur averti et non preneur de risque dans les pertes devrait dire qu'il est d'accord pour 1 250 000, mais que tout le monde trouve qu'il brade et qu'il ne pourra aller plus loin sous peine de fâcher tous ses proches. Cependant, pour être vraiment coopératif, il peut aller jusqu'à 1 220 000 et dire que son banquier, ses économies, etc. ne lui permettent pas plus (auto-contrainte) et la vente se conclut ainsi à 1 220 000 ou 1 225 000 euros car il est assez fréquent de couper la poire en deux à ce stade.

• Qui a gagné ?

L'observateur impartial, en voyant la transaction se conclure à 1 225 000 euros, pourrait naïvement penser que le vendeur va être content car il n'a perdu que 75 000 euros par rapport à son prix d'ancrage. Il n'en est rien, c'est l'acheteur qui va être heureux, car **l'effet de renforcement** va intervenir et le conduire à défendre sa décision *mordicus*, trouvant des avantages aux inconvénients mêmes de votre appartement ! C'est paradoxalement le vendeur qui va être frustré à cause du biais de possession et il va, de plus, longtemps se reprocher de n'avoir pas vendu assez cher, car il interprète la différence entre le prix de vente et le prix d'ancrage comme une perte. C'est encore l'effet d'aversion pour les pertes conjugué au biais de possession qui vont rendre le vendeur malheureux. Au contraire, le cerveau de l'acheteur va se mettre en route pour justifier l'achat[16].

L'effet de renforcement va en général conduire l'acheteur à être satisfait de son achat, tandis que le vendeur va continuer à se demander s'il n'a pas eu tort de baisser si vite[17]. De plus, une fois la transaction faite, le vendeur va oublier le risque associé au *statu quo*. Tout concourt à lui faire regretter sa « faiblesse ». C'est, nous semble-t-il, un phénomène redoutable quand les négociateurs sont conduits à effectuer plusieurs négociations successives (nous y reviendrons au chapitre 2). En effet, le négociateur risque, dans une négociation ultérieure, de s'ancrer encore plus fort sur son point de référence, diminuant encore plus ses chances d'aboutir à une transaction.

FOCUS

Du bienfait de recourir à un intermédiaire

Quand la vente se fait par l'intermédiaire d'un agent immobilier, ce dernier ne se fixe pas sur un prix, il n'est pas sujet au biais de possession car ce n'est pas son bien et, parce que sa commission est peu sensible au prix de vente, il baisse toujours très volontiers le prix. En négociation, il y a parfois avantage à recourir à des intermédiaires, des mandataires ou des tiers de confiance pour éviter ces effets d'ancrage ou de possession.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

La dissymétrie due au renforcement contribue au déclenchement de bien des conflits, car celui qui concède déçoit forcément son camp et ne bénéficie pas du phénomène de renforcement de celui qui reçoit. Ajoutons à cela l'aversion pour les pertes et le ratio de un pour deux entre perte et gain de Kahneman[18] qui repose sur la constatation que gagner 100 euros par hasard engendre pour la majorité des gens une satisfaction qui n'efface pas complètement la peine d'avoir fortuitement perdu 50 euros. On en déduit que celui qui est considéré comme ayant concédé doit avoir au moins deux fois plus de supporters que celui qui a reçu, pour que la balance de la popularité soit égale dans les deux camps. De là naît la tentation de ne rien céder, que nous retrouverons très présente dans les conflits politiques. Il faut, pour faire une concession significative, bénéficier d'un soutien plus fort de son parti que pour faire preuve d'intransigeance.

• Brouiller le choix en multipliant les options

Dans l'immobilier, les vendeurs professionnels ont généralement, à la différence du vendeur de notre exemple, tout un choix de logements à vendre simultanément. Quand on dispose d'une offre variée, il peut être tentant d'utiliser cette variété pour orienter le choix de l'acheteur. C'est ce que nous allons montrer sur un autre exemple.

La voiture de M. Apié est en très mauvais état. C'est pourquoi il décide de se rendre chez un vendeur de voitures d'occasion afin de se débarrasser de son vieux véhicule et d'en acheter un autre. Les idées de M. Apié sont assez vagues : il veut un véhicule de moins de 10 000 euros, de préférence à essence, qui consomme peu, n'a pas beaucoup de kilomètres au compteur et avec quatre portes.

Le vendeur de voitures d'occasion, M. Duvan, est un expert en négociation multicritère.

REPÈRES

Dans les faits, toutes les négociations sont multicritères car on n'obtient jamais le maximum de ce que l'on souhaite sur tous les plans sauf si l'on est extrêmement chanceux !

M. Duvan repère tout de suite que M. Apié a cinq critères de choix : le prix, le type de carburant, la consommation, le kilométrage et quatre portes. Comme il est expert, il sait que M. Apié ne pourra pas obtenir la satisfaction maximale sur chacun de ses critères. Il sait aussi qu'un critère comme le « quatre portes » est binaire, c'est oui ou non et offre peu de place à la négociation et il pense qu'il y a peut-être plus de marge sur le type de carburant bien que ce critère soit, lui aussi, binaire.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

En fait, M. Duvan a deux véhicules qui pourraient correspondre. La voiture V1 à essence est relativement chère, possède bien quatre portes, a un peu roulé (35 000 km), consomme six litres d'essence aux cent kilomètres environ et est affichée à 10 250 euros. L'autre véhicule, la voiture V2, consomme très peu mais roule au diesel, est proposé à 7 500 euros, a quatre portes et un kilométrage de 18 000. M. Duvan, qui est un très bon vendeur, essaie d'anticiper le choix de M. Apié afin de bien conduire sa négociation. Il pense que V2 sera préféré à V1 à cause du prix bien que le type de carburant ne corresponde pas. Toute sa stratégie de négociation va pousser M. Apié vers V1. Pour cela il faut parler le plus possible du diesel et le moins possible du kilométrage. Par ailleurs, M. Duvan qui connaît les arcanes du choix multicritère sait que l'on peut influer sur les choix en introduisant de nouvelles options, qui ne changent évidemment rien aux voitures V1 et V2 mais peuvent modifier la préférence relative entre ces deux véhicules[19].

FOCUS

Construire de nouvelles options, du grand art mais pas seulement !

Dans les vraies négociations, l'introduction de nouvelles options est un travail de diplomate fait de créativité et imagination. Il y a assez peu de personnes douées pour ce genre d'exercice qui fait la notoriété des grands diplomates et négociateurs. Des expériences en laboratoire montrent assez clairement que les négociateurs qui font plus d'offres en lien avec leur perception des préférences de l'autre obtiennent de meilleurs résultats que ceux qui se contentent d'un nombre limité de propositions[20]. Construire de nouvelles options, des fausses auxquelles on ne tient pas, et des vraies auxquelles on tient mais qui ressemblent aux précédentes, et sortir les protagonistes de leur affrontement pour les conduire sur des voies qu'ils n'avaient ni l'un ni l'autre imaginées et où, par conséquent, ils ne sont pas encore bloqués, tout cela relève du grand art du négociateur mais repose aussi sur des concepts bien précis.

M. Duvan va donc commencer par dire à M. Apié qu'il a en stock une voiture V3 qui lui conviendrait tout à fait si ce n'est qu'elle est un peu chère. Elle a quatre portes, roule à l'essence, consomme cinq litres aux cent, a 5 000 km au compteur et est proposée à 12 500 euros. M. Apié aimerait bien l'acheter mais elle est effectivement chère pour lui. M. Duvan le sait, mais pour le principe il discute, fait miroiter la possibilité d'un crédit, vante très fort les mérites de l'essence : pollution, norme, etc. Quand il sent que M. Apié est bien attentif, il introduit un quatrième véhicule en disant :

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

– *Si le prix est vraiment un problème, j'ai un véhicule à 6 700 euros, mais il n'a que deux portes et c'est un diesel avec tous les inconvénients que cela comporte. Certes il consomme peu : 4 litres aux cent, mais il a déjà pas mal roulé, 60 000 km, si vous voulez, on peut l'essayer.*

À ce stade, on peut résumer le choix de M. Apié par le tableau suivant :

	Carburant	Portes	Consommation annoncée	Km	Prix
V1	Essence	4	6	35 000	10 250
V2	Diesel	4	5	18 000	7 500
V3	Essence	4	5	5 000	12 500
V4	Diesel	2	4	60 000	6 700

Matrice 1 - Matrice de décision des voitures

Il est évident que le véhicule V4 ne correspond pas du tout aux préférences initiales de M. Apié. Cette voiture sert de repoussoir. Elle permet aussi à M. Duvan d'insister sur le bruit lors de l'essai :

– *Vous savez, tous les diesels sont bruyants.*

M. Duvan sait aussi que la voiture V3 est trop chère et que, comparativement, V1 est bon marché, c'est justement l'effet recherché :

– *Vous savez, V1 n'est pas chère, elle vous rendra le même service que V3 qui est vraiment le summum dans cette catégorie.*

M. Duvan laisse M. Apié réfléchir sur la notion de « même service » tout en payant 2 250 euros de moins…

Ainsi, V1 apparaît comme le seul choix intermédiaire entre le modèle très bien mais cher et le diesel qui n'est pas très désirable. Certes il y a le prix, mais c'est à ce moment que M. Duvan va mettre sur la table son crédit sans frais et ses facilités de paiement. À la fin, vous vous en doutez, M. Apié va signer pour la voiture V1.

En résumé, M. Apié, plutôt tenté au départ par la voiture V2 qui n'était pas chère et ne violait qu'un seul de ses critères de choix, finalement choisit V1 dont les performances ne sont pas très bonnes selon au moins trois critères : prix, consommation et kilométrage.

Tel est l'effet de ce que l'on appelle les « alternatives non pertinentes ».

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

FOCUS

Les alternatives non pertinentes

C'est un processus qui consiste à introduire de nouvelles options dans une négociation de manière à augmenter la désirabilité de l'option que l'on veut favoriser par comparaison avec les options que l'on vient d'introduire pour servir de faire valoir.

L'astucieux M. Duvan a utilisé, sans le savoir, la méthode de Charles Maurice de Talleyrand pour influer sur le choix de M. Apié et conclure ainsi la négociation à son avantage. Cette méthode, qui repose sur la violation de **l'axiome des alternatives non pertinentes**[21], est d'usage fort courant. Elle consiste à introduire de nouvelles options de telle sorte que le classement relatif de deux options existantes en soit modifié. Ainsi, M. Duvan introduisit V3 et V4 pour conduire M. Apié à choisir V1, alors que son premier choix était V2.

• Quels enseignements ?

Plusieurs idées importantes dans ces exemples viennent des découvertes récentes de la psychologie cognitive. Quatre idées en particulier émergent et servent dans toutes les négociations.

L'importance de l'ancrage

La première concerne l'importance de l'ancrage : il y a une fixation du cerveau sur certains chiffres ou certaines situations qu'il est difficile de changer une fois que ces chiffres ou images sont imprimés dans votre esprit. Pour le négociateur, il y a deux objectifs. D'abord comprendre son propre ancrage : quel est-il ? A-t-il des bases objectives ? Est-il justifié ? Ensuite, il faut s'intéresser à l'autre partie. Quel est son ancrage ? Le négociateur a-t-il des chances de le modifier à son avantage avec de bons arguments ? De toute façon si l'on veut le modifier, il faut d'abord l'identifier et ensuite argumenter pour le changer.

Dans l'exemple de la vente de l'appartement, si le vendeur a compris que l'ancrage de l'acheteur est à 1 150 000 euros, et qu'il sait d'où vient l'information, à savoir qu'un voisin a vendu son appartement à ce prix, alors il peut essayer de lui démontrer que le bien en question était bien différent, nettement inférieur à celui qu'il propose. Quant à l'ancrage du vendeur à 1 300 000, il reposait sur des ventes déjà anciennes, alors que depuis le marché s'est légèrement tassé.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Conseils pratiques

Que vous vendiez un appartement, négociiez une indemnité de licenciement, ou un traité de paix, comprendre l'ancrage, le vôtre et celui de l'autre partie, est toujours une nécessité[22].

L'ancrage peut être la meilleure des choses si vous êtes capable d'ancrer les esprits sur une position favorable, mais cela peut-être la pire si c'est vous qui êtes ancré sur une position intenable. Le risque est grand que vous fassiez ainsi échouer la négociation.

La connaissance de l'effet de possession

Le deuxième enseignement fondamental vient de la connaissance de l'effet de possession, conjugué à l'aversion pour les pertes et la prise de risque que cette aversion entraîne. Dans toute négociation, surtout quand elle n'est pas menée par des professionnels, l'abandon du point d'ancrage est une étape difficile à franchir, car cela engage le sentiment de perte et l'aversion qui va avec. La première conséquence est qu'il faut du temps pour faire ce premier pas.

REPÈRES

Faites à ce stade appel à des intermédiaires ou à des professionnels de la négociation qui, eux, ne perdent pas quelque chose qui leur appartient.

La deuxième conclusion est que si l'on veut se persuader qu'il faut concéder ce que l'on appelle une perte, il faut bien calculer ce qui se passera si la négociation n'aboutit pas, autrement dit quelle sera votre perte réelle. Ainsi, si vous ne vendez pas votre appartement, au bout de deux ans, c'est au minimum 80 000 euros que vous aurez perdus pour de bon, sans compter la baisse possible du prix des logements. Cette baisse n'est que probable puisqu'il se peut que le marché reparte à la hausse. Mais s'il y a plus de chance que le marché baisse plutôt qu'il ne monte, alors c'est une baisse supplémentaire en espérance qu'il faut ajouter aux 80 000 euros (voir chapitre 2).

C'est en ayant conscience de son extrême réticence à perdre (ou à baisser dans notre exemple) que l'on devient un bon négociateur. Et si l'on est conscient de ce phénomène, on peut aussi concentrer son argumentation pour persuader son interlocuteur qu'il perdra encore beaucoup plus si l'accord ne se fait pas. Il ne faut pas se laisser commander par l'aversion pour les pertes, et donc il convient d'être prêt à baisser au bon moment.

Conseils pratiques

Un bon décideur doit savoir concéder un peu pour éviter le risque d'avoir à céder beaucoup plus.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

L'effet de possession est lui aussi redoutable, il conduit à surévaluer systématiquement ce que vous êtes amené à céder. Cet effet, qui est renforcé par le syndrome de « trop investi pour abandonner », conduit très fréquemment à de fort mauvaises décisions, que ce soit dans la vie courante ou dans les négociations. C'est ainsi que la plupart des investisseurs en Bourse ont beaucoup de réticences à vendre les actions sur lesquelles ils ont déjà perdu, préférant généralement attendre… pour perdre encore plus !

Avant de refuser une transaction un peu perdante ou de repousser avec dédain une transaction en dessous de votre point de référence, demandez-vous combien va vous coûter ce refus si les choses tournent à votre désavantage et avec quelle probabilité.

REPÈRES

S'il y a 50 % de chance que les événements aillent à votre désavantage : acceptez la transaction.

Comprendre l'aversion pour les pertes et la prise de risque qui s'ensuit presque automatiquement est de première importance si l'on veut réellement aboutir à un compromis[23].

Le résultat du *bargaining*

Le troisième enseignement vient du modèle de Nash sur le *bargaining*[24]. Cette théorie nous indique que le résultat du *bargaining* dépend du point de *statu quo,* c'est-à-dire de ce qu'obtiendront les deux protagonistes si l'accord ne se conclut pas. En effet dans toute négociation on doit se poser la question : que se passera-t-il s'il n'y a pas d'accord ? Celui qui a le plus à perdre au *statu quo* devrait naturellement concéder plus que son adversaire.

REPÈRES

Toute dissymétrie sur l'ensemble des résultats possibles et, en particulier sur le point de *statu quo*, se paie par une dissymétrie au niveau de l'issue de la négociation.

Celui qui est le plus pressé, qui a le moins de possibilités de jeu ou le plus à perdre au *statu quo* doit savoir qu'il devra en payer le prix au final… si son adversaire est conscient de cette dissymétrie. Il peut et doit bien sûr essayer de cacher son jeu le plus possible si sa position est la plus faible, d'où l'importance de l'information et aussi de la désinformation. En conséquence, il faut toujours maîtriser le temps dans une négociation, s'efforcer de cacher que l'on est pressé et, de manière générale, cacher toutes les dissymétries désavantageuses. C'est

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

aussi une bonne raison pour faire preuve d'imagination en se créant des options nouvelles qui surprendront l'autre partie.

La conscience du sentiment d'être redevable

Quatrième enseignement : être conscient de l'existence du sentiment d'être redevable et des manipulations qui en découlent. Créer un bon climat pour les négociations est fondamental. Charmer ou soigner l'autre partie est un travail de diplomate ou de vendeur professionnel qui reste essentiel et porte souvent ses fruits. En accueillant chez lui Alexandre Ier et en s'en faisant un ami, Talleyrand contribua certainement en 1814 à l'obtention de conditions de paix acceptables. Sans cette connivence, sciemment créée par Talleyrand, les conditions des alliés, qui, rappelons-le, occupaient Paris, eussent probablement été bien plus sévères[25]. Dans ce registre, les négociateurs, comme les vendeurs professionnels sont imbattables. Grâce aux chercheurs en psychologie cognitive on sait pourquoi créer de l'empathie est si fondamental : cela vient de la propension humaine à la sociabilité qui est imprimée dans nos gènes, à tel point que l'on peut même l'observer chez les primates.

La proposition d'options à la partie adverse

Cinquième enseignement, il faut savoir proposer de nombreuses options à la partie adverse. On peut en glisser quelques-unes non pertinentes[26] pour brouiller les pistes et, éventuellement, cacher ses préférences réelles. On peut être abusé par des options qui sont présentées par l'autre partie, soit pour servir de repoussoir, soit pour vous attirer vers une option que vous ne pourrez finalement pas obtenir, mais qui aura servi à vous détourner de vos objectifs. Dans toute négociation, essayez de ne pas oublier en chemin vos critères et vos objectifs. La méthode de Talleyrand vous entraîne vers le choix médian ; demandez-vous si cette option n'arrange pas votre adversaire. Si c'est le cas, la négociation n'est pas terminée, et vous pouvez probablement gagner encore un peu.

L'autocontrainte réelle ou feinte

Enfin, un grand classique dans la négociation est **l'autocontrainte** réelle ou feinte[27]. Elle consiste à poser des limites infranchissables à la négociation à cause d'une volonté qui n'est pas présente à la table de négociation et qu'on ne peut donc pas interroger. On a vu que c'est une technique que l'on peut utiliser à son avantage tant que la contrainte reste crédible. Si vous dirigez une filiale et que vous dites que le groupe ne veut pas que vous accordiez des augmentations supérieures à 5 %, c'est crédible. Mais la contre-mesure pour un syndicat consiste à demander une discussion au niveau du groupe (voir chapitre 3). C'est la même situation si vous êtes mandataire et que vous invoquez un mandat

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

impératif. On peut toujours vous dire de retourner voir votre mandant et de négocier avec lui un relâchement de la contrainte.

Une des variantes de l'autocontrainte est la technique « bon flic, mauvais flic ». Beaucoup de négociations sont menées par des équipes de négociateurs. Il est alors facile de se répartir les rôles et de jouer au « bon flic, mauvais flic ». L'un se montre plutôt conciliant mais il affirme qu'il ne peut pas aller plus loin car celui qui joue le rôle du mauvais ne pourra pas l'accepter. Afin d'éviter ce piège – assez grossier pour un négociateur aguerri – il faut bien identifier chez vos interlocuteurs qui est le chef. C'est son avis qui prévaudra et le gentil n'est souvent là que pour vous tester. Ne vous dévoilez donc pas devant lui. Le mauvais bougre qui reste en arrière-plan n'est qu'une instanciation de la technique de l'autocontrainte car le gentil peut dire : *« Moi je voudrais bien mais lui ne voudra pas. »*

REPÈRES

L'autocontrainte comme la technique « bon flic, mauvais flic » ne sont pas décisives en face de négociateurs avertis.

On a vu par l'exemple simple de la vente d'un appartement beaucoup de notions essentielles que nous allons retrouver dans les prochains chapitres dans des situations plus complexes. D'un point de vue purement pragmatique, attachez-vous à ne pas manquer les principales étapes de ce genre de négociation bilatérale non répétée ; la fixation d'un prix d'ancrage, la création de dissymétries en votre faveur (temps, solutions de rechange, etc.), la compréhension des intérêts et humeurs de votre adversaire pour créer un climat de confiance.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

FOCUS

Les points clés

Le cerveau humain est sujet à certains biais qu'il faut connaître et utiliser à son avantage. C'est le cas de l'ancrage. Arriver à ancrer la discussion en un point ou à un niveau favorable, c'est s'assurer une position forte dans la suite de la négociation.

Il faut se méfier de l'effet de possession et de l'aversion pour les pertes. Un bon négociateur doit savoir perdre un peu, au bon moment, pour éviter de perdre beaucoup plus.

C'est important de savoir user du sentiment de réciprocité en faisant des concessions conditionnelles, c'est-à-dire en contrepartie d'une concession de l'autre partie. Avancer une concession sur un objectif d'importance c'est garder l'initiative et imposer son agenda. Là se situe un des socles de la force en négociation.

Il y a lieu d'être très attentif aux comportements, postures et arguments de son interlocuteur, car il importe de déceler les dissymétries liées à la situation : ce sont autant d'occasions de saisir des avantages et de dominer la situation. La « force en négociation » n'est pas physique, militaire, ne résulte pas de l'agression verbale ou de la pression psychologique, elle naît et se renforce dans la relation asymétrique qui s'établit entre les négociateurs.

Dans le cours de la négociation, il ne faut évidemment pas se laisser abuser par des alternatives non pertinentes ou des autocontraintes invoquées par l'autre partie mais, au contraire, toujours revenir à ce qui dans votre situation introduit un avantage non partagé, une dissymétrie.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Copyright © 2016 Eyrolles.

CHAPITRE 2

LES NÉGOCIATIONS PLUS COMPLIQUÉES

Prendre en compte le risque et l'incertain

• Comment vendre son entreprise ?

Considérons une situation classique dans la vie des affaires : vous êtes propriétaire d'une entreprise que vous avez créée, l'entreprise J2M, que vous voulez vendre pour prendre votre retraite. Le nom de votre entreprise se réfère aux initiales de votre nom : Jean-Michel Mattieu. Cette entreprise est spécialisée dans l'installation et le développement de logiciels pour le contrôle de fours industriels. L'entreprise occupe 38 personnes et fait, bon an mal an, un chiffre d'affaires de 25 à 30 millions d'euros pour un résultat de 1 à 2 millions.

La première question que vous vous posez naturellement est celle du prix de votre entreprise. Ce n'est pas le sujet de ce livre d'entrer dans les arcanes des systèmes d'évaluation des prix des entreprises, cependant, vous constatez rapidement que les experts consultés ne sont pas d'accord entre eux et que l'estimation varie de 10 à 30 millions.

Pour aller plus loin, il faut comprendre sur quoi reposent les expertises, car ce prix de vente fait évidemment **des hypothèses sur le futur**. C'est là qu'interviennent les notions de risque et d'incertain, familières dans le domaine de la décision et évidemment présentes aussi dans pratiquement toutes les négociations.

• Trois scénarios

Dans un premier scénario (S_1), la technologie maîtrisée par J2M continue à être utilisée pour optimiser le fonctionnement des fours et l'expansion de l'entreprise

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

se poursuit, ouvrant des perspectives très importantes pourvu que l'acheteur fasse les investissements nécessaires en recherche et marketing.

Selon un deuxième scénario (S_2), la technologie de J2M risque de devenir rapidement obsolète avec les nouvelles générations de fours et, si d'importants développements informatiques ne sont pas entrepris sans tarder, l'entreprise J2M risque d'être rapidement dépassée par des concurrents.

Un troisième scénario (S_3) considère que ceux qui connaissent le mieux les logiciels de J2M pourraient quitter l'entreprise à l'occasion du changement de propriétaire, ou tout simplement être débauchés par un des gros clients de J2M.

À chacun des scénarios va correspondre un prix. Toute négociation, comme celle que va entreprendre Jean-Michel, incorpore une part plus ou moins grande d'incertain, c'est-à-dire d'événements qui sont, soit contrôlés seulement par une autre des parties prenantes de la négociation, soit par aucune, auquel cas on dit que ces événements sont « contrôlés » par la nature. La partie, ou les parties, qui ne contrôlent pas les événements sont obligées de leur associer des probabilités. Cette distinction entre les actions, c'est-à-dire ce qui dépend de Jean-Michel, par opposition aux événements qu'il ne contrôle pas, est fondamentale dans le domaine de la décision[28].

REPÈRES

Dans une négociation, il est très important de distinguer, d'une part, ce que l'on contrôle, c'est-à-dire les actions que l'on peut entreprendre et, d'autre part, les événements qui sont contrôlés par l'autre partie ou la nature.

Il est assez fréquent que l'on s'imagine contrôler les décisions des autres ou les événements. C'est ce qu'on appelle **l'illusion de contrôle**[29].

La pluie ou le beau temps sont typiquement des événements que l'on ne contrôle pas et personne de sensé ne croit les contrôler. En revanche, il est des situations moins claires : par exemple, Jean-Michel peut entretenir l'illusion qu'il contrôle la décision de ses employés de le quitter ou non pour aller chez son principal client. Illusion ! Il ne peut pas écarter l'éventualité que, pour des raisons x ou y, son meilleur développeur le quitte. La probabilité est non nulle et dépend de beaucoup de paramètres qu'il ne contrôle pas, comme l'environnement familial de ce développeur, même s'il pense contrôler par ailleurs les conditions salariales.

Aux événements (que l'on ne contrôle pas) il faut associer des probabilités, chaque événement pouvant se réaliser selon différentes modalités. Ces probabilités peuvent être déduites de fréquences observées des événements considérés. Mais, assez fréquemment, lorsque les événements sont peu fréquents

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

ou très incertains, il n'y a pas de base d'évaluation indiscutable. Dans ce cas, les probabilités que l'on associe aux événements sont appelées « **probabilités subjectives** » parce qu'elles dépendent de la personne (sujet) qui les évalue.

REPÈRES

Les probabilités subjectives sont dépendantes de la personne qui les évalue, dans une négociation, les deux parties évaluent alors différemment les probabilités d'occurrence des événements qu'elles ne contrôlent ni l'une ni l'autre.

Revenons à notre vente. Sans surprise Jean-Michel se persuade vite que le scénario S_1 est le plus probable et que, par conséquent, le prix de 30 millions est parfaitement justifié. À ce stade, il y a deux types d'acheteurs potentiels : des jeunes séduits par la reprise d'une entreprise qui a bonne réputation et une clientèle solide, et deux grosses entreprises. La première, l'entreprise A, est un gros éditeur de logiciels qui pourrait être intéressée par la clientèle de Jean-Michel et les compétences informatiques de J2M. La seconde, l'entreprise B, est tout simplement l'entreprise industrielle qui est le principal client de J2M.

Quand Jean-Michel discute avec de jeunes repreneurs, aucun d'entre eux n'a d'influence sur les événements futurs, comme l'évolution des technologies, les réactions des clients de J2M, ou encore la plus ou moins grande vigueur de l'économie. Il n'y a pas de dissymétrie d'information ou de force. En revanche, les entreprises A et B ont des moyens d'influer sur l'avenir de J2M. L'entreprise A peut décider, si elle n'arrive pas à racheter J2M, de développer des compétences et un logiciel pour démarcher les exploitants de fours et court-circuiter J2M. De son côté, l'entreprise B peut tout simplement changer de fournisseur.

On constate que les entreprises A et B ont la possibilité d'exercer des menaces qui impacteraient sans aucun doute J2M.

REPÈRES

Dans pratiquement toutes les négociations, il existe des situations de menace qui peuvent influer fortement sur l'issue de la négociation. L'évaluation du coût des menaces pour une partie et du coût des contre-menaces pour l'autre est essentielle.

La menace de l'entreprise A, si elle l'exerce, risque de lui coûter cher, plus cher que l'achat de J2M, elle a donc une incitation à acheter J2M. L'entreprise B, en revanche, peut changer de fournisseur très vite et pour un coût relativement faible. Vis-à-vis de l'entreprise A, J2M a cependant une forte contre-menace en cas d'achat inamical, c'est de faire en sorte que le savoir-faire s'évapore très vite en incitant ses meilleurs salariés à ne pas rester après la cession. Il est beaucoup plus difficile d'envisager une réponse à la menace de B, sauf à baisser ses prix ou garder une forte avance technologique. Les contre-menaces sont, dans ce cas, coûteuses, il vaudrait mieux ne pas engager de bras de fer avec B.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

• Espérance de gain et scénarios

« ... il avait les yeux fixés sur ce que serait le lendemain, et c'était le lendemain qui déterminait sa conduite. »
Jules Cambon parlant de Talleyrand, *Le Diplomate, op. cit.* p. 49.

Dans une négociation, le résultat (ou le gain) dépend des événements qui vont se réaliser dans le futur. Ainsi, le gain de Jean-Michel n'est pas le même dans chacun des trois scénarios. C'est pour cela qu'il faut toujours évaluer un gain avec la probabilité de l'obtenir. En fait, ce qui est significatif, c'est le produit du gain par la probabilité de l'obtenir, c'est ce qu'on appelle **l'espérance de gain**[30]. Il en va de même pour les menaces : il faut toujours évaluer la probabilité qu'elles soient exercées et qu'elles produisent les résultats attendus par l'adversaire.

REPÈRES

Chaque négociation est une recherche d'équilibre entre menaces et contre-menaces, chacune devant être évaluée avec son coût et sa probabilité. Dans l'idéal, il faut prendre l'espérance de gain de chacun des scénarios.

Entrons maintenant dans le vif de la négociation. Un jeune repreneur fait une offre de 5 millions d'euros et propose de payer le reste, 15 millions d'euros, à raison de 1,8 million d'euros par an pendant dix ans (pour tenir compte de l'actualisation).

L'entreprise A propose 15 millions en trois fois sur dix ans avec une clause d'indexation sur le chiffre d'affaires, et l'entreprise B, 10 millions immédiatement.

Le choix est difficile pour Jean-Michel, d'autant qu'il s'était persuadé que son entreprise valait au moins 25 millions. Il va donc engager les négociations avec le jeune repreneur parce qu'il est ancré sur 25 millions et à cause de l'aversion pour les pertes[31].

Examinons le scénario S_1. Que le jeune repreneur soit capable de faire face et qu'il garde l'équipe pendant deux ans est possible avec une probabilité de 50 %. La probabilité que les clients partent ensuite, après deux ans est forte. Disons que la probabilité que la société ait cessé d'exister ou que le jeune acteur soit dans l'incapacité d'honorer ses traites au-delà de deux ans après la vente est de 40 %. L'espérance de gain est donc :

$$5 + (3{,}6) \times 0{,}5 + (14{,}4) \times 0{,}4 = 5 + 1{,}8 + 5{,}76 = 12{,}56$$

Si Jean-Michel choisit de privilégier la discussion avec l'entreprise A, il va percevoir 5 millions à la signature, puis 5 millions dans cinq ans et enfin 5 millions dans dix ans, tout cela si le chiffre d'affaires de la société n'a pas diminué pendant les cinq premières années et a augmenté de 50 % au moins à l'issue des dix ans.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Nous pourrions développer aussi des scénarios en fonction de l'évolution des technologies, de la qualité du management et de la probabilité de garder les bons clients. Mais, pour simplifier, nous allons simplement estimer qu'il y a trois chances sur quatre que Jean-Michel reçoive le deuxième versement et, s'il a touché le deuxième versement à nouveau trois chances sur quatre qu'il perçoive le troisième. Son espérance de gain est donc :

$$5 + 5 \times 0{,}75 + 5 \times 0{,}75 \times 0{,}75 = 5 + 3{,}75 + 2{,}8125 = 11{,}5625$$

Autrement dit, avec 12 millions cash, Jean-Michel ferait une bonne affaire. N'oublions pas non plus que les menaces des différents protagonistes sont de différentes natures et de différentes forces.

Ce que l'on est en train d'expliquer est la méthode de raisonnement par scénarios et le calcul des espérances de gain dans les scénarios[32]. Ces espérances de gain sont à comparer avec les 10 millions proposés par l'entreprise B qui sont sûrs et payés immédiatement.

On voit que si Jean-Michel n'a pas de doute sur ses estimations, en particulier sur les probabilités, il va vendre à un jeune entrepreneur, ce qui lui assure une espérance de gain de 12,56 millions d'euros. Mais, sur cet exemple simple, tout le monde constate que la rationalité du modèle d'espérance de gain repose sur l'estimation des probabilités. Or, du moment que le raisonnement repose sur des probabilités subjectives, il est relativement fragile, surtout quand les résultats sont si proches les uns des autres.

En fait, tout va se jouer sur le vécu de Jean-Michel, les **images et émotions** que vont générer, dans son cerveau, plus précisément dans la partie du cerveau qui gère les émotions[33], les évocations d'une négociation avec un jeune créateur, avec un grand éditeur de logiciels ou avec son client habituel sont différentes.

Jean-Michel n'aime pas les éditeurs de logiciels car il a construit son entreprise les ayant toujours vus à l'affût pour le concurrencer ou le dénigrer en cherchant à vendre leurs solutions intégrées, à l'opposé de ses logiciels spécialisés. Il va donc choisir de discuter avec le jeune repreneur d'entreprise et garde en tant que second fer au feu la possibilité de se tourner vers le client B qu'il connaît bien.

Au jeune repreneur, Jean-Michel ne va pas parler de l'offre de 10 millions de B qu'on peut considérer comme sa « **meilleure alternative en cas d'échec de négociation** ». (Nous adopterons l'acronyme anglais BATNA : « Best Alternative To a Negotiated Agreement[34] ».) Il va mentir un peu sur sa BATNA et plutôt laisser entendre qu'on lui en propose 15 millions cash. Il sait par ailleurs que le jeune repreneur ne peut guère aller au-delà de 5 millions cash. Il va donc faire une contre-offre à 7 millions cash et 2 millions pendant huit ans. Le repreneur fera remarquer que cela valorise, si l'inflation reste faible, l'entreprise à 21 millions,

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

ce qui est bien supérieur aux 15 millions cash qui sont la BATNA affichée (à supposer que le jeune repreneur croie Jean-Michel ; s'il était avisé il pourrait penser que Jean-Michel a peut-être un peu amélioré la réalité puisque c'est son intérêt), la BATNA réelle étant, le lecteur le sait, de 10 millions.

REPÈRES

Méfiez-vous des contre-propositions qui sont des leurres… vous savez, comme ce vendeur d'appartement, qui vous demande de vous décider dans la journée, car demain il revoit un client qui propose un prix supérieur de 5 %, mais parce qu'il vous trouve sympathique, il vous donne la préférence !

Puisque le jeune repreneur dit qu'il reste sur son estimation précédente de 20 millions et que l'on est sur un temps de remboursement plus court, il propose 5,5 millions cash et 2 millions par an pendant huit ans. Jean-Michel est plutôt content car son réel objectif était de réduire la durée de remboursement. Pour ne pas avoir l'air de céder, il propose 6 millions cash et 2 millions sur huit ans. La négociation se termine en bonne entente sur 5,7 millions cash et 2 millions par an pendant huit ans.

REPÈRES

Dans une négociation, tentez de défendre plusieurs objectifs et de ne pas mettre en avant le principal. C'est le principe du chiffon rouge pour attirer le taureau là où on le souhaite !

Ici Jean-Michel se bat sur le cash, mais en fait il souhaite surtout réduire la durée de remboursement parce que cela diminue, à ses yeux, le risque de défaut de paiement.

Si Jean-Michel avait été vraiment adversaire du risque, il aurait privilégié la négociation avec l'entreprise B et aurait peut-être obtenu 11 millions cash. Mais ce n'est pas sûr, car B a une menace très forte qui est de changer de fournisseur de logiciel de contrôle-commande pour ses fours. Le résultat de la négociation dépend de la menace et, dans ce cas, c'est B qui a la menace la plus forte, car mettre Jean-Michel à genoux lui coûte moins cher qu'à A. L'entreprise B aurait juste à changer de système, tandis que A aurait tous les développements à refaire.

• La guerre des Malouines

« Next to knowing when to seize an opportunity, the most important thing in life is to know when to forego an advantage[35]*. »*

Benjamin Disraeli, *Infernal Marriage*, 1828

En 1982, la dictature militaire du général Galtiéri, souhaitant redorer son blason et faire diversion, envahit les îles Malouines (Falkland en anglais). Une fois les

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

îles occupées, des tentatives de négociation ont eu lieu. Comme les Anglais avaient été chassés des îles et qu'il faut plusieurs semaines pour acheminer des troupes d'Angleterre à proximité des Malouines, cela laissait du temps pour la négociation. Des tentatives pour rapprocher les points de vue eurent lieu sous l'égide des Américains pour tenter d'établir une co-gouvernance des îles.

Cette proposition de discussion fut rejetée par les deux adversaires. Si l'on essaie de faire une évaluation des décisions, aussi bien argentines que britanniques, on peut mettre en avant les points suivants.

- Les Argentins ont dû penser que les Britanniques n'attaqueraient pas parce qu'ils étaient très loin de leurs bases, parce qu'ils n'étaient que moyennement soutenus par leurs alliés traditionnels, les Américains par exemple, et, enfin, parce qu'il y avait un fort parti pacifiste au Royaume-Uni (UK).
- Du côté britannique, il est clair que Margaret Thatcher, pour des raisons de politique interne, n'avait pas intérêt à céder, d'autant qu'elle était, de plus, persuadée de la supériorité de l'armée britannique et qu'elle pensait que ni les Américains ni les Soviétiques ne bougeraient.

Dans ce conflit, comme dans beaucoup d'autres, il y a très clairement une sous-estimation des probabilités de riposte de l'adversaire. Si l'on tient compte du fait que la junte argentine avait beaucoup plus à perdre que les Britanniques d'un échec de l'invasion, on peut risquer l'analyse qui suit.

En se plaçant dans l'hypothèse d'une invasion, pour l'Argentine le résultat est très positif (10), si l'Angleterre n'intervient pas, et excessivement négatif si elle intervient et qu'elle gagne.

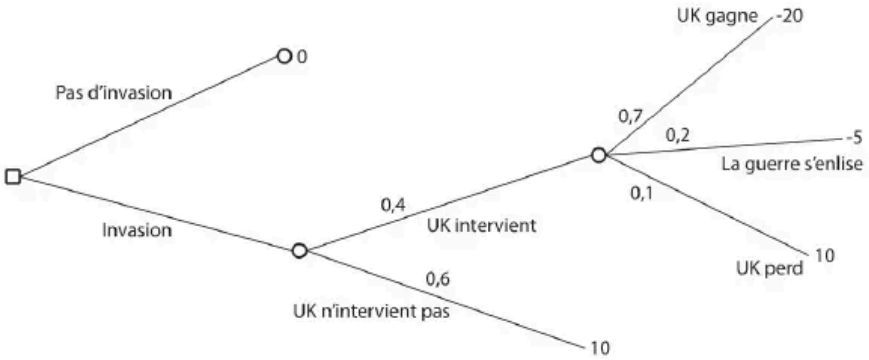


Figure 2.1 – L'arbre de décision de la guerre vu du côté argentin

Si la probabilité que le Royaume-Uni gagne, sachant qu'il intervient, est estimée à 70 % et 20 % que la guerre s'enlise, l'espérance de gain de l'invasion est :

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

$$= 0{,}6 \times 10 + 0{,}4\,[0{,}7 \times (-20) + 0{,}2 \times (-5) + 0{,}1 \times (10)]$$
$$= 6 + 0{,}4 \times (-14) = 0{,}4$$

On constate alors que l'espérance de l'invasion est supérieure à « pas d'invasion ». Mais, on voit aussi que ce résultat est fragile, il repose sur une estimation de la probabilité d'intervention du Royaume-Uni de 40 %. À 50 %, la situation se retourne. On peut donc présumer que la junte argentine estimait que la probabilité d'intervention du Royaume-Uni était faible. C'est une situation que l'on retrouve souvent dans le déclenchement d'un conflit : un des adversaires sous-estime grossièrement les capacités et la volonté de réaction de son adversaire.

REPÈRES

N'oubliez pas que les blessures d'amour-propre sont les pires et sont susceptibles d'entraîner chez l'adversaire des décisions contre-productives, y compris pour lui-même.

Dans le cas des Malouines, avant le déclenchement de la contre-attaque britannique, les négociations et les tentatives de médiation piétinent, bien que les Argentins eussent pu prendre au sérieux les préparatifs anglais qui ne laissaient guère de place au doute : Margaret Thatcher allait attaquer. À ce stade, on peut penser que les Argentins ont surévalué les capacités internationales et, en particulier celles des Américains, à imposer un accord. Comme toujours dans ce genre de conflits, on surestime l'influence des tiers. C'est l'histoire des Méliens qui se répète toujours à l'identique depuis plus de 2 000 ans (voir le paragraphe suivant) : les tierces parties sont toujours longues à entrer dans un conflit qui ne les menace pas immédiatement. Enfin, les Argentins ont dû surestimer leur capacité à résister : comment des conscrits mal commandés et isolés pouvaient-ils résister à des soldats professionnels ?

REPÈRES

La compréhension des possibilités d'action de l'adversaire et leur évaluation en termes de probabilités sont des enjeux considérables dans tous les conflits et toutes les négociations.

Il ne faut surtout pas se tromper sur les possibilités d'intervention des adversaires et des tiers. Pour ne pas se tromper, ou le moins possible, sur les intentions des adversaires, il faut des informations ou de la communication.

Beaucoup d'informations viennent de sources publiques. C'est le cas des informations sur les entreprises. Comme le disait H. A. Simon[36], les bibliothèques contiennent beaucoup d'informations qui sont disponibles à qui veut bien se donner la peine de les chercher. À côté de ces informations publiques, il y a celles qui viennent des informateurs ou de l'espionnage. À l'inverse, il faut

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

prendre garde à ne pas se laisser intoxiquer par l'adversaire. Pendant la Seconde Guerre mondiale, les Alliés ont trompé les Allemands en accréditant la thèse de débarquements en des lieux divers, sauf la Normandie ou la Sicile. L'enjeu est de changer les probabilités de l'adversaire.

On peut aussi distordre les probabilités dans les négociations en convenant de clauses secrètes. Ainsi, en 1914, l'engagement français auprès de la Russie n'était pas conditionnel, entraînant l'entrée de la France dans la guerre dès lors que la Russie se portait au secours de la Serbie. On peut penser que l'Autriche n'évaluait pas à sa juste valeur la probabilité que la France entre si vite en guerre.

FOCUS

Pour ou contre la transparence dans les négociations ?

C'est pour éviter ces effets en chaîne et la distorsion des probabilités que Thomas Woodrow Wilson se fit l'apôtre de la transparence et de la publicité des traités internationaux[37]. À l'usage, il s'est avéré que la transparence n'était pas la panacée, car elle empêche les diplomates de faire leur travail et permet toutes les manipulations d'opinions. On peut même montrer dans des expériences de laboratoire que la visibilité rigidifie les positions des négociateurs[38]. La transparence est toujours un argument de surenchère, comme on le verra dans les négociations salariales. C'est en fait davantage un instrument de menace que de recherche de compromis. Si un syndicat recherche un équilibre tacite avec la direction d'une entreprise, tout simplement pour sauvegarder l'entreprise ou permettre des avancées ultérieures, mettre sur la place publique cet arrangement avec des arguments démagogiques de collusion est le meilleur moyen de faire échouer la négociation.

• Les Méliens et les Athéniens

« Tout vainqueur insolent à sa perte travaille. »
La Fontaine, livre VII, fable 13.

Les considérations précédentes de menaces, trahison et équilibre ne sont pas nouvelles. On trouve déjà ce genre d'analyse dans le livre de Thucydide sur la guerre du Péloponnèse[39]. C'est un exemple qui mérite d'être rappelé car il est toujours d'actualité.

Au plus beau temps de l'impérialisme athénien, ses dirigeants mirent en demeure les habitants de la cité de Mélos de coopérer avec eux, c'est-à-dire de mettre fin à leur neutralité dans la guerre qui opposait Sparte à Athènes et de leur payer tribut. En cas de refus, ils les menaçaient de la guerre et d'une punition exemplaire, menace d'autant plus crédible qu'une importante force athénienne

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

avait d'ores et déjà établi ses quartiers dans l'île. Thucydide développe largement le dialogue qui s'instaura alors entre les Athéniens et les Méliens. Ce dialogue se présente exactement comme un jeu de dissuasion avec les stratégies de coopération (c) et non-coopération (nc) pour les Méliens.

M \ A	na	a
c	(- 2,5)	(- 5,- 1)
nc	(10,0)	(x,y) ?

Matrice 2.1 – Le jeu des Méliens et des Athéniens

En revanche, pour les Athéniens, on exerce la menace en attaquant l'île (a) ou non (na).

On voit que l'issue du jeu dépend des valeurs (x,y). Pour évaluer x, il faut se mettre dans la situation où la menace est exercée et estimer ce qui peut se passer : la défaite ou l'incapacité des Athéniens à s'imposer (éventualité très improbable sur le long terme vu le déséquilibre des ressources humaines et financières). Cependant, l'évaluation dépend du point de vue qu'on adopte. En effet, dans ce genre de situation, *les deux adversaires jouent un jeu différent*. On peut penser que les Méliens mettent dans la case (nc, a) x = 0 et y = - 3 de telle sorte que la ligne nc est une stratégie dominante pour eux et na une stratégie dominante pour les Athéniens. C'est en quelque sorte ce qu'ils aimeraient bien qu'il se passe. D'une certaine façon les Méliens sont churchilliens, ils préfèrent avoir la guerre sans le déshonneur, plutôt que le déshonneur de la coopération et la guerre. En fait, ils croyaient surtout que Sparte viendrait à leur secours, car les lointains fondateurs de leur cité en étaient originaires. S'ils avaient évalué $y \geq 0$, toujours avec $x > -5$, alors (nc,a) est un équilibre de Nash[40] qui a de fortes chances d'être effectivement joué. En revanche, les Athéniens de leur côté jouent x = - 10 et y = 4 car ils ne doutent pas qu'ils vont gagner et ils ne s'intéressent pas aux effets à long terme, oubliant qu'un impérialisme de plus en plus arrogant finit souvent par susciter une coalition d'adversaires de plus en plus forte. C'est ce qui se passa effectivement pour les Athéniens. Avec ces dernières valeurs le jeu n'a pas d'équilibre en stratégies pures[41].

REPÈRES

Les protagonistes d'une négociation sont souvent incapables d'évaluer la situation un tant soit peu objectivement et surtout de se mettre à la place de l'adversaire, ne serait-ce que momentanément.

Ici les Méliens n'arrivent pas à comprendre ce que les Athéniens gagneront à les asservir et, de l'autre côté, les Athéniens ne comprennent pas qu'on puisse préférer risquer de tout perdre alors que ce n'est pas si terrible de payer tribut !

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Les Méliens imaginaient qu'ils seraient secourus par d'autres cités et que l'attaque coûterait cher aux Athéniens ; en un mot ils évaluaient y négativement pour au moins deux raisons : ils pensaient que la guerre serait coûteuse et que d'autres cités, effrayées par l'impérialisme et la brutalité athénienne, se soulèveraient. Voyant y négatif, les Méliens pensaient que la colonne na était dominante pour les Athéniens, mais comme ceux-ci voyaient y positif, ils attaquèrent, personne ne bougea et les Méliens furent exterminés jusqu'au dernier homme, les femmes et les enfants vendus au titre d'esclaves. Après ce bel exploit, Athènes ne se portera pas plus mal, jusqu'au moment où son impérialisme devint insupportable aux grandes cités de la Grèce continentale, en particulier Sparte, ce qui souda encore plus la coalition anti-athénienne et finalement entraînera la défaite, puis le déclin d'Athènes. Comme le dit si bien James March : « *The war is over and the victors have lost.*[42] »

Dans une négociation, il faut absolument anticiper les réactions de votre adversaire et mettre des probabilités sur la plus ou moins grande plausibilité de ses réactions. Ainsi, dans le dialogue des Méliens et des Athéniens, les Méliens avaient bien anticipé la mauvaise foi des Athéniens et leur volonté d'attaquer. Ils ont cependant argumenté autant que possible car ils ont pu estimer que les Athéniens finiraient par comprendre, avant d'attaquer, que y était négatif, plus petit que - 1. Les Athéniens leur rétorquèrent :

– *... Vous êtes bien le seul peuple à fonder son jugement sur ce qu'il attend de l'avenir plutôt que sur les données concrètes qu'il a sous les yeux, des choses qui dépendent d'un futur indistinct, vous les voyez comme si elles étaient déjà en train de se faire et cela simplement parce que vous le voulez ainsi*[43].

On ne peut mieux parler des probabilités subjectives et du biais que tout individu a tendance à leur donner en fonction de ses désirs. Dans ce cas les Athéniens faisaient allusion à l'hypothétique secours de Sparte.

D'un autre côté, les Athéniens n'ont pas fait l'effort de comprendre pourquoi les Méliens ne pouvaient pas passer dans leur camp immédiatement dans la mesure où leur établissement avait originellement été fondé par des colons lacédémoniens.

Nous nous sommes un peu étendus sur cet exemple historique car le dialogue des Athéniens et des Méliens, lors de la négociation préalable à l'invasion, tel que rapporté par Thucydide, est extraordinaire de réalisme et d'actualité.

Conseils pratiques

Les mauvaises évaluations des valeurs des adversaires font les mauvaises décisions.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Ainsi, plus récemment, les Tchétchènes ne croyaient-ils pas que le Caucase allait se soulever au vu des atrocités russes ? Et les séparatistes de l'Est ukrainien ne comptent-ils pas sur l'intervention russe qu'ils ont jusqu'ici obtenue ? Nous retrouverons tous ces éléments dans les négociations entre États : évaluation des valeurs des adversaires, confusion entre ce que l'on peut faire soi-même et ce que l'on croit que feront les autres. On entre alors dans des jeux à plusieurs joueurs (voir le chapitre 4). Les Russes sont effectivement intervenus dans l'est de l'Ukraine alors que les autres peuples caucasiens n'ont pas levé le petit doigt pour les rebelles tchétchènes.

Conseils pratiques

Il est toujours beaucoup plus risqué de compter sur une coalition pour équilibrer un jeu que sur l'intervention d'un joueur très fort.

L'exemple des Méliens doit nous inciter à la prudence, mais il ne faut pas faire de cette règle une règle absolue, surtout sur le moyen ou long terme, comme l'ont montré les deux guerres mondiales.

• Fallait-il faire la paix en 1917 ?

Nous allons retrouver un certain nombre des concepts introduits dans la description de la négociation sur la vente de l'entreprise de Jean-Michel dans cet exemple tiré du livre coordonné par Emmanuel Vivet[44].

À la suite de la révolution en Russie, la fin de l'année 1917 aurait pu être une bonne période pour que les Allemands et les Alliés concluent une paix honorable. Le pape avait déjà proposé une médiation en août 1917, et beaucoup de diplomates pensaient que le moment était venu de faire taire les armes. Un compromis aurait sans doute été possible autour de l'idée d'un retrait des armées allemandes au-delà du Rhin et d'un référendum populaire dans les régions occupées, dont l'Alsace.

Pour les Allemands, il y a une énorme menace : l'entrée en guerre des Américains qui deviendra effective au printemps 1918. Ludendorff et l'état-major allemand sont forcément conscients que l'arrivée des Américains sur le front modifie l'équilibre des forces très fortement en leur défaveur. Une seconde menace plus diffuse est celle de l'état économique de l'Allemagne ; le blocus fait souffrir son économie et des pénuries commencent à s'installer. Du côté des Alliés, la menace est à plus court terme, c'est l'augmentation des effectifs allemands avec le renfort de ceux du front de l'est transférés vers l'ouest. Temporairement, les Allemands vont à nouveau être plus nombreux que les Alliés.

Si l'on examine la situation, en l'absence d'accord (la BATNA), on voit que les offensives alliées du début à l'automne 1917 ont échoué. On peut donc penser

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

que pour les deux adversaires le *statu quo* est la prolongation pendant un temps indéterminé d'une guerre meurtrière faite d'offensives qui se perdent dans les différentes lignes de défense établies de part et d'autre.

Ainsi résumé, le *statu quo* n'est pas très enthousiasmant et aurait dû pousser les deux parties aux négociations, d'autant que les menaces, surtout celles visant l'Allemagne, sont très fortes et sûres. Pourtant ce n'est pas ce qui s'est passé, Ludendorff et tout l'état-major allemand qui avaient pris le pouvoir sur les politiques ont choisi une autre solution. Ils voyaient bien le *statu quo* tel que nous venons de le décrire, mais ils croyaient avoir les moyens de le modifier en lançant au printemps 1918 une offensive qu'ils imaginaient victorieuse et définitive (offensive Michael déclenchée le 21 mars 1918). Les moyens et les hommes venaient en partie du front de l'Est. Donc, dans l'esprit de Ludendorff, la BATNA n'est pas vraiment une BATNA, ou plutôt il y en a plusieurs : d'une part, le *statu quo*, et, d'autre part, cette offensive qu'il est déterminé à lancer mais dont le résultat est loin d'être assuré.

FOCUS

Une idée trop souvent ignorée

Dans les situations complexes, compte tenu du nombre de réactions possibles des uns et des autres, il est souvent difficile de savoir quelle est la BATNA et, encore plus difficile d'évaluer quelle est la probabilité qu'elle puisse être exercée avec succès[45]. Dans la dynamique d'une négociation, rien n'est vraiment stable, pas même le *statu quo* ! Très fréquemment, ce qui peut apparaître comme la BATNA pour un observateur extérieur ou pour une des deux parties n'est pas la BATNA de l'autre partie.

Mettons-nous à la place de Ludendorff et de son état-major qui raisonnent forcément dans l'incertain. Quelle est la probabilité que l'arrivée des Américains change vraiment le rapport des forces ? À quelle date ? Quelle est la probabilité que leur offensive conduise à une percée décisive ? On peut penser que cette probabilité était fortement surévaluée par les Allemands. Réfléchissons. Depuis la première bataille de la Marne en 1914, toutes les offensives, alliées et allemandes, se sont soldées par des échecs. Des percées provisoires ont été réussies, plus ou moins vite arrêtées par des contre-attaques sur les flancs. Les défenses sont organisées en profondeur et l'absence de chars empêche des avancées très rapides. Si, à l'aune des résultats précédents, Ludendorff avait estimé la probabilité de réussite de sa grande attaque à moins de 50 %, aurait-il accepté d'engager des pourparlers de paix ? La réponse est probablement « oui ».

En effet, le jeu qui s'offre à Ludendorff est une variante d'un jeu de décision de type « quitte ou double », puisque si les Allemands gagnent, ils emportent

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

le gros lot, et s'ils perdent, ils perdent tout. On peut résumer cette situation sur un schéma. Vous avez deux stratégies « quitte ou double » et les gains indiqués ci-dessous :

	Le bon numéro sort	Le mauvais numéro sort
Quitte	5	5
Double	10	0

Matrice 2.2 – Le jeu du quitte ou double

On voit que « quitte » est une stratégie prudente (maximin), l'espérance de gain est 5 ; tandis que l'espérance de gain de « double », égale à 10p, varie de zéro à dix suivant la probabilité p de sortir le bon numéro. Si la probabilité de sortir le bon numéro est inférieure à 50 % il faut évidemment choisir « quitte ».

Ludendorff surestime donc les chances de succès de sa « grande offensive ». On se trouve devant un cas très classique de mauvaise estimation des probabilités. Mais nous avons encore deux leçons importantes que nous pouvons tirer de cet exemple historique. Le premier est que ni Ludendorff ni les dirigeants de l'État n'ont mis en doute ces probabilités.

Nous sommes là en face d'une très mauvaise décision qu'il faut bien expliquer. Elle résulte de trois effets qui sont maintenant bien connus en théorie de la décision.

Une mauvaise décision due à trois effets

La surconfiance

Premier effet, c'est ce que l'on appelle la surconfiance. Ce biais psychologique incite les personnes à penser que leur connaissance d'un phénomène et leurs estimations subséquentes sont bonnes, meilleures en fait qu'elles ne le sont réellement. La différence entre ce que les personnes croient juste et ce qui est effectivement la bonne réponse, est souvent de plus de 20 %, quand leur croyance n'est pas carrément fantaisiste[46].

REPÈRES

Les experts sont exposés au biais de surconfiance : quand il se trompe un expert se trompe avec confiance ! Les experts militaires ou économiques sont particulièrement touchés par ce syndrome de surconfiance.

Ce biais de surconfiance a deux effets souvent dramatiques : 1) il conduit les personnes à accorder beaucoup de confiance à leurs prévisions ; 2) il facilite la prise de risque, en particulier des personnes qui suivent les avis des experts. Par

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

exemple McCammon[47] a observé que les groupes de skieurs qui comprennent une personne expérimentée sont beaucoup plus sujets que les autres à être victimes d'avalanche. Ainsi, donc, on peut penser que Ludendorff et son état-major avaient une forte confiance dans leur future offensive, bien que toutes les attaques antérieures aient échoué.

Le groupe

Le deuxième effet est celui de groupe. Les experts militaires ont tous la même formation. Ils sont aussi hiérarchiquement dépendants. C'est exactement la situation qui conduit aux catastrophes. On peut dire, de façon anachronique, que c'est le syndrome de la baie des Cochons, ou effet de *« group thinking »*.

Très brièvement, cet effet connu en sciences sociales depuis les travaux de Kurt Lewin et Irving Janis[48], atteste que, dans un groupe, il y a souvent polarisation des opinions et renforcement, quand ce n'est pas un net glissement vers l'extrémisme. Ces phénomènes de groupe sont souvent aggravés par l'effet de l'autorité ou du leadership, ce qui est exactement la situation rencontrée dans les états-majors. Les officiers et les responsables se persuadent collectivement qu'ils vont gagner. On a observé cette situation dans maints conflits, la guerre du Vietnam par exemple, pour citer un cas bien documenté par un des principaux protagonistes : Robert McNamara[49].

Les organisations ne sont pas exemptes de cette maladie. On en verra l'illustration dans les négociations salariales : il n'est pas rare que par effet de groupe, les revendications syndicales surenchérissent sur les positions de départ tandis qu'on se persuade collectivement que le patron ou l'état va céder (voir chapitre 3).

REPÈRES

Le contrepoison le plus efficace à l'effet de groupe consiste à systématiquement procéder à l'analyse des hypothèses concurrentes et étudier les arguments de l'avocat du diable[50], c'est-à-dire de celui (ou ceux) qui ne souscrit (vent) pas à l'avis de la majorité.

Pour en revenir à Ludendorff et aux principaux responsables allemands, l'homogénéité de leur formation, leur hiérarchie, tout les prédisposait très fortement à l'effet de groupe et on peut gager que personne n'a instillé le moindre doute sur le fait que la BATNA consistait à attaquer et… bien sûr à gagner. Cela suffit à expliquer l'échec des tentatives de négociation. Il faut aussi dire à la décharge des Allemands que le camp allié n'était pas très favorable non plus pour ouvrir la porte à une possibilité de paix équilibrée. Pour obvier à la catastrophe que fut la prolongation de la guerre et, pour l'Allemagne, la capitulation, il aurait fallu laisser parler les diplomates et les politiques, ce que Churchill avait bien observé dans son analyse *a posteriori de ce conflit pointant sur l'absence des*

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

politiques dans le groupe dirigeant allemand[51]. C'était eux qui auraient pu jouer le rôle d'« avocats du diable ». Remarquons que, chez les Alliés, les politiques se sont toujours gardés de laisser le pouvoir aux militaires. Churchill retint aussi la leçon pour la Seconde Guerre mondiale.

La persévération

Un dernier effet est visible dans l'incapacité du haut état-major allemand à saisir une occasion de négociation qui aurait pu le sauver du désastre absolu de la défaite de 1918 est celui de l'obstination dans l'objectif. On commence à bien identifier cet effet d'obstination, qu'à la suite de F. Dehais *et al.*[52], nous appellerons « effet de persévération ». Cet effet de focalisation obsessionnelle sur le but empêche de voir tous les signaux qui indiquent que l'objectif que l'on s'est fixé n'est plus réaliste et ne sera pas atteint.

REPÈRES

On sait maintenant de façon expérimentale que la polarisation sur un objectif obscurcit le jugement[53].

Ainsi, comme en ont témoigné ceux qui l'ont côtoyé, l'objectif de Ludendorff était la victoire ; cet objectif était devenu consubstantiel à son être, il lui était devenu impossible d'y échapper.

On peut tirer beaucoup de leçons de cet exemple.

Les leçons à en tirer

La première est que les experts sont en général de très mauvais décideurs, et donc négociateurs. Dans chaque négociation, il faut absolument faire une place dans l'équipe à l'avocat du diable dès lors qu'il s'agit d'évaluer, en probabilités ou en possibilités, les actions de l'adversaire. Combien de grands hommes sont allés dans le mur pour avoir oublié de considérer, ne serait-ce qu'un peu, des avis divergents ? Il faut se méfier de l'effet de groupe et de la pensée unique ainsi que de l'obscurcissement provoqué par une polarisation exclusive sur un objectif.

La seconde leçon est qu'il faut savoir remettre en cause les objectifs initiaux. En un mot, un bon décideur doit savoir perdre, ou en tout cas lâcher du lest. Dans le cas qui nous intéresse, la victoire à tout prix était un objectif qui s'éloignait visiblement pour les Allemands, mais Ludendorff était devenu insensible aux signaux contraires et, comme il n'y avait personne pour se faire l'avocat du diable, il continua…

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

REPÈRES

L'hyperfocalisation sur un objectif a l'inconvénient de polariser l'adversaire et, s'il comprend quel est l'objectif principal, cela peut l'inciter à faire monter les enchères. Par conséquent, il est souvent astucieux de cacher son ou ses véritables objectifs.

Nous l'avons vu avec Jean-Michel, avoir plusieurs objectifs et ne pas laisser transparaître quel est le principal est une bonne technique de négociation. Jean-Michel avait pour objectif des délais de remboursement plus courts, mais il s'est battu jusqu'au bout sur le cash initial qui était secondaire pour lui.

À titre d'exemple historique, rappelons qu'au congrès de Vienne, il y avait tant de négociations en parallèle que personne ne savait très précisément quel était le principal objectif de Talleyrand pour la France. Son intérêt personnel pour la principauté de Bénévent ne l'occupant pas moins que les autres sujets[54] !

REPÈRES

Il est souvent avantageux, dans les négociations, de créer des diversions, par exemple de faire dévier la discussion sur des principes plutôt que des demandes précises, en « oubliant » volontairement ou non, provisoirement ou non, des objectifs initiaux[55].

Talleyrand, qui était expert en ce domaine, créa plusieurs incidents au congrès de Vienne en défendant bec et ongles les principes *« de justice, du droit des gens et du droit public »* comme fil conducteur des négociations[56]. Ses adversaires et même ses thuriféraires se demandent encore quel était l'intérêt de la France dans cette histoire, mais cela a bien occupé ses adversaires !

Notons enfin que si le concept de menace est bien effectif, encore faut-il soigneusement en apprécier la valeur et la probabilité. Ludendorff avait sous-estimé l'effet de l'arrivée des Américains qui jouèrent un rôle décisif dans la seconde bataille de la Marne en 1918.

Constatons aussi que le concept de BATNA (ou d'action et de résultat si non-accord) est dans certaines circonstances assez peu opérationnel, en particulier dans les situations de négociations complexes qui sont par nature mouvantes. Dans le premier chapitre, on pouvait comprendre facilement ce qui se passerait si l'appartement n'était pas vendu. Mais ici, à cause du déroulement inéluctable des événements, la notion de *statu quo* est floue et les probabilités ainsi que la détermination des événements possibles rendent inopérante toute analyse statique.

• À qui appartient la propriété industrielle ?

La Caisse nationale de recherche appliquée (CNRA) et l'université Albert-Einstein (UAE) ont développé, dans un de leurs laboratoires communs, une invention qui multiplie par deux l'efficacité et la durée de vie des filtres à particules pour

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

moteur diesel. La CNRA et l'UAE ont déposé un brevet en commun mais se sont mises d'accord pour désigner la CNRA comme interlocuteur unique pour discuter des questions de propriété industrielle avec les entreprises.

L'équipe du laboratoire commun a travaillé dans le cadre d'un contrat proposé par l'entreprise automobile RN. RN a financé en partie le développement et revendique une part de propriété de l'invention, bien qu'elle n'ait pas de salarié sur la déclaration d'invention. Une négociation s'engage entre la CNRA et l'entreprise RN.

Quels sont les enjeux ? En fait, RN veut exploiter l'invention en payant le moins possible et la CNRA veut en tirer le maximum de revenus. À la CNRA l'équipe de gestion de la propriété industrielle travaille assez volontiers « en théorie ». Cependant, son chef, M. Duranafer sait :

- qu'il n'est pas question pour lui d'exploiter l'invention car c'est un travail d'industriel ;
- qu'il n'y a que deux ou trois exploitants possibles RN, PS, ou AD, les trois grands constructeurs automobiles européens ;
- que la feuille de route théorique consiste à négocier une licence avec des royalties.

C'est à ce moment-là que les choses se compliquent car la société RN ne veut pas payer de royalties, expliquant qu'elle a contribué à l'invention en finançant un contrat de recherche. Elle ajoute qu'il y a de l'ordre de 5 000 à 10 000 pièces dans une automobile et que si elle devait payer des royalties à chaque fois que l'une d'entre elle est améliorée, la société aurait fermé depuis longtemps !

Examinons les forces en présence. M. Duranafer pense que si RN ne cède pas, il lui reste encore la possibilité de négocier avec PS ou AD. Sa BATNA ne lui coûte que le prix de maintien des brevets dans divers pays, ce qui n'est pas tout à fait négligeable mais est supportable. Il pense que la possibilité de vendre à un autre constructeur est une menace sérieuse.

RN n'aime pas l'idée de payer deux fois (du moins est-ce son interprétation) : une fois pour la recherche et la seconde pour l'exploitation. Par ailleurs, la BATNA ne lui coûte rien : elle consiste tout simplement à ignorer l'invention tant que les concurrents ne l'adoptent pas ou que les normes ne l'imposent pas. Elle propose donc un « cash libératoire » pour exploiter en exclusivité. M. Duranafer persiste à demander un pourcentage du revenu généré par l'invention. Ce que M. Duranafer néglige, bien qu'il le sache en principe, c'est qu'un brevet cela peut soit se contourner, soit se contester. RN a commencé à regarder si par hasard des publications antérieures ne fragiliseraient pas le brevet et si, par ailleurs, ses laboratoires ne pouvaient pas arriver au même résultat avec un procédé légèrement différent. RN propose un cash de 500 K€. M. Duranafer

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

devrait à ce stade calculer ses gains en espérance. Admettons qu'il obtienne, pourcentage énorme, 1/10 000 du CA sur le modèle de voiture en question, soit environ 500 K€ par an. Regardons maintenant, quelle est la probabilité qu'il obtienne cette somme. Il y a d'abord la difficulté à connaître le chiffre d'affaires exact, ensuite la probabilité que RN remplace très vite l'invention par une invention de son cru, ou trouve une antériorité. Compte tenu de ces éléments, la probabilité de toucher les 500 K€ de royalties est de 70 % la première année et tombe vite en dessous de 50 %. L'espérance de gain est donc de :

$$500 \times 0{,}7 + 500 \times 0{,}6 + 500 \times 0{,}4\ldots = 850 \text{ à } 1\,000 \text{ K€}$$

Ces calculs, étant évidemment sujets à des quantités de défauts, et reposant sur des estimations discutables, sont très fragiles. *M. Duranafer pourrait considérer que le contexte est tellement incertain que la décision de la CNRA devrait relever de règles simples et de la recherche d'une issue satisfaisante plutôt qu'optimale*[57].

Cependant, M. Duranafer ne l'entend pas de cette oreille et la licence n'est pas accordée, car la CNRA refuse le « cash libératoire ». M. Duranafer commence à sonder d'autres constructeurs, sans succès, car personne n'a envie de créer un précédent en versant des royalties sur des améliorations somme toute non essentielles. De son côté, RN est confiante que le brevet ne tiendra pas aux États-Unis, car il est fait mention, dans la déclaration d'invention, d'intervenants dont la contribution inventive est peu vraisemblable, et les cahiers de laboratoire sont insuffisants pour établir cette contribution sans discussion possible. Les deux protagonistes se dirigent tout droit vers un conflit.

Si la procédure judiciaire s'engage, la BATNA de M. Duranafer change complètement, car la probabilité de gagner réellement ce type de procès est au maximum de 40 %. Il y a donc d'un côté 60 % de chance de ne rien gagner et de payer 1 million d'euros de frais de procès, et 40 % de gagner et de récupérer les frais et 500 K€ par an pendant cinq ans, durée maximale de vie de l'invention, à condition que RN la développe si l'entreprise perd le procès (probabilité 30 %). En espérance ou obtient :

$$-1\,000 \times 0{,}6 + 0{,}4 \times 0{,}3 \times 2\,500 = -300 \text{ K€}$$

Dans un cas comme celui-ci, un négociateur rationnel devrait négocier le « cash libératoire », ne pas aller au conflit et se contenter d'une solution satisfaisante mais sans risque, alors qu'il est dans un contexte extrêmement incertain. Or, c'est assez fréquemment le contraire que l'on observe. Pourquoi ? Nous allons retrouver les constatations faites dans plusieurs des exemples précédents.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

FOCUS

Les trois éléments clés d'une négociation

À des degrés divers :
– l'émotion ;
– les anticipations et les probabilités associées ;
– les menaces et la BATNA.

D'abord, le rôle des préjugés et des émotions, M. Duranafer, entièrement dévoué à la recherche publique, pense que les entreprises ne cherchent qu'à profiter des inventions développées par les établissements publics et par conséquent il est peu enclin à accepter leur première proposition. Ensuite, sa menace est très surévaluée, la probabilité qu'une entreprise développe une invention lorsqu'elle subodore un contentieux possible est très faible. En revanche, la menace de RN qui est de ne pas exploiter ne coûte rien au départ et est très facile à mettre en œuvre puisque ne rien faire est toujours plus facile que de faire ! Elle ne coûte que si les autres constructeurs décident d'installer l'invention ou si les normes changent. D'un côté, une menace dont la probabilité de réussite est faible, de l'autre une menace facile à mettre en œuvre.

Si nous examinons la BATNA de chacun de nos protagonistes, nous constatons que sa valeur au départ de la négociation, c'est-à-dire pour M. Duranafer : « *Je garde mon brevet* », et pour RN « *Je ne prends pas de licence* », coûte les frais de brevet à la CNRA, mais ne coûte rien à RN, sauf à long terme si un concurrent prend la licence, probabilité, on l'a vu, très faible. Cette BATNA naïve n'a pas beaucoup d'intérêt. Il faut avoir une vision dans le temps de la BATNA avec les éventualités à trois ou cinq ans et les probabilités associées. Pour M. Duranafer, la BATNA c'est qu'il ne donne pas de licence et ensuite soit il continue à payer les frais de brevet, et RN abandonne, soit RN continue les recherches entreprises pour son propre compte et contourne ou conteste l'invention. Dans ce cas, la BATNA de M. Duranafer devient très négative et ce n'est guère plus encourageant s'il engage une procédure, tandis que la BATNA de RN est faiblement positive si elle gagne la procédure et largement positive si elle contourne l'invention sans être attaquée pour contrefaçon.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

FOCUS

Comment aller directement au contentieux !

Surévaluation de ses positions, mauvaise appréciation des possibilités de l'autre : ce sont les ingrédients habituels des négociations qui se terminent par un contentieux. Ne croyez pas que ce soit rare, au contraire. Dans la majorité des cas, les personnes pensent que le contentieux leur sera favorable à 90 % des chances et, comme leurs défenseurs disent la même chose, tout concourt vers le procès. Le syndrome de surconfiance est toujours là ! Je n'ai encore jamais vu une entreprise qui, avant d'engager une négociation pouvant aboutir à un contentieux en cas d'échec, ait recherché les statistiques de gain du procès dans des causes similaires ! Statistiques pourtant faciles à trouver dans les bases de données juridiques.

Dans cet exemple, M. Duranafer est confronté à un environnement très incertain : difficile de mettre des probabilités sur un changement de norme ou sur la volonté des entreprises automobiles de changer leur fabrication avant la fin du brevet. C'est typiquement un cas dans lequel il vaut mieux raisonner en termes de **solution satisfaisante**[58]. En effet, compte tenu des incertitudes très nombreuses sur l'évolution de la technique, du marché et de la difficulté de prévoir la réaction des constructeurs, cela n'a pas de sens de chercher « la meilleure solution », l'optimisation n'est pas de mise. Constatons que le cash libératoire assurait à M. Duranafer une rentrée d'argent, le déchargeait de l'entretien des brevets, et sauvegardait de bonnes relations avec RN. C'est une solution satisfaisante, d'autant plus que les autres ont des risques de résultats très mauvais : perte du procès, contestation du brevet, incapacité à trouver un autre licencié et entretien des brevets en pure perte. La solution du cash est aussi la solution maximin[59].

Prendre en compte la répétition

• La répétition

Votre enfant, Adrien, qui vient d'avoir douze ans, vous demande la permission d'aller au cinéma avec ses amis(e)s. Vous allez certainement lui répondre : *« D'accord, mais il faut être rentré à 18 heures. »* C'est alors qu'il vous annonce qu'il aimerait bien aller aussi au McDo après la séance. Il va donc négocier pour obtenir la permission de 20 heures. Après discussion vous allez peut-être transiger pour 19 h 30. L'histoire ne s'arrête pas là, car une négociation du même genre risque de se reproduire plusieurs fois par mois, c'est pourquoi on parle de **négociation répétée**.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Ce genre de négociation est monnaie courante dans les couples. S'agit-il d'aller voir la mère de l'un des conjoints ou celle de l'autre, de passer la fin de semaine à la mer ou à la campagne, etc. Dans de nombreuses occasions, il faut ajuster les décisions en fonction des souhaits de l'un ou de l'autre, incompatibles *a priori :* il s'agit donc d'une négociation.

Dans ce type de négociation, les protagonistes ont de la mémoire, c'est-à-dire qu'ils se souviennent que si la dernière fois le week-end s'est passé à Deauville, il est fortement question la prochaine fois d'aller voir la mère ou la belle-mère à Château-Thierry.

REPÈRES

L'effet mémoire est fondamental dans les négociations répétées, il n'est pas raisonnable d'analyser chaque négociation isolément. Dès que l'on parle « mémoire », le concept de confiance apparaît, car la confiance pour demain dépend de la mémoire d'hier.

• La confiance

« On est plus souvent dupé par la défiance que par la confiance. »
Cardinal de Retz, *Mémoires,* bibliothèque de La Pléiade, Gallimard[60].

Revenons à Adrien, il a obtenu, en négociant âprement, de rentrer à 19 h 30. Que se passe-t-il si, à 20 h 30, il n'est toujours pas rentré ? Vous savez très bien que la prochaine négociation avec Adrien risque d'être beaucoup plus dure que la première parce que vous allez être tenté de refuser ou de dire :

– *Puisque tu n'es pas capable de respecter notre accord, pas de McDo, tu rentres à 18 heures après le cinéma.*

Qu'est-ce qui a changé ? Le fait que la confiance est rompue.

REPÈRES

Dans une négociation répétée la situation est radicalement différente suivant que les négociateurs ont confiance l'un dans l'autre ou non.

Ainsi, dans un couple si monsieur, disons André, aime le football et madame, disons Brigitte, aime le music-hall, il n'est pas facile de résoudre le conflit de la sortie hebdomadaire en couple, sauf si la situation se répète tous les week-ends. Cette situation est connue sur le plan de la Théorie des Jeux[61] comme « **la Bataille des Sexes** ».

On représente le jeu sous la forme d'une matrice.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

A \ B	F	M
F	(1,0)	(- 1,- 1)
M	(- 1,- 1)	(0,1)

Matrice 2.3 – La Bataille des Sexes

On met en colonnes les stratégies possibles de Brigitte, à savoir choisir le football (F) ou le music-hall (M) ; de même en ligne, les stratégies d'André. Dans les cases, les satisfactions d'André et de Brigitte ainsi (0,1) dans cet ordre, indiquent que la satisfaction d'André est 0 et la satisfaction de Brigitte est 1 car ils vont ensemble au music-hall qu'André n'aime pas trop. Quand ils choisissent des options différentes, ils sortent seuls et sont également mécontents, résultat (-1,-1). Un tel jeu possède deux équilibres de Nash[62], à savoir (F, F) et (M, M).

REPÈRES

Un équilibre de Nash est un couple de stratégies tel qu'aucun des deux joueurs n'a intérêt à modifier tout seul sa stratégie.

Ce n'est évidemment pas satisfaisant car ces deux équilibres ne sont pas équivalents pour nos deux protagonistes. En effet, (F, F) avantage André et inversement (M, M) avantage Brigitte. On peut dire qu'il n'y a pas de solution satisfaisante en un coup ! La solution, la plupart des couples la trouvent sans le secours de la théorie, il suffit d'aller une semaine au football et l'autre au music-hall. Cela suppose que l'on ait confiance. Si Brigitte accepte d'aller au football, c'est qu'elle est sûre qu'André choisira le music-hall la prochaine fois et *vice versa*. Sur deux jeux, les gains de Brigitte et André sont les mêmes, à savoir ½ car ½(0,1) + ½(1,0) = (1/2,1/2), c'est ce qu'on peut faire de mieux, *on appelle cela un équilibre en stratégies mixtes*[63]. Il s'agit d'un optimum de Pareto[64], c'est-à-dire que Brigitte et André ne peuvent pas obtenir mieux tous les deux à la fois, autrement dit si l'un obtient plus, l'autre obtiendra nécessairement moins.

REPÈRES

Jouer en stratégies mixtes revient à jouer les stratégies pures avec une certaine distribution de probabilités.

Ainsi, dans notre exemple, on joue M et F avec la probabilité ½. Quand une négociation n'a pas de solution en stratégies pures ou que les solutions ne sont pas équivalentes (cas présent) l'une étant à l'avantage d'un des protagonistes et l'autre à son désavantage, il est raisonnable de penser à « *mixifier* », c'est-à-dire avantager tantôt l'un, tantôt l'autre, à condition que la négociation soit répétée.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

On peut aussi « *mixifier* » dans la durée et faire comme pour la présidence de l'Europe qui change tous les six mois. Il n'y a pas de solution avec un président unique pour cinq ans, mais, en alternant, on résout le problème.

REPÈRES

Dans un jeu répété ou une négociation récurrente, il est toujours possible de s'entendre tacitement ou explicitement pour que les gains s'équilibrent sur la durée.

Cela suppose quand même que lorsque Brigitte a accepté d'aller deux fois au football, André ne revienne pas sur leur accord en refusant catégoriquement d'aller au music-hall. C'est encore et toujours une question de confiance, dont on voit le rôle central dans toute situation de négociation répétée.

REPÈRES

Ne perdez jamais de vue que la confiance se gagne au long cours et se perd instantanément en un coup.

Il y a une grande dissymétrie entre l'acquisition et la perte de cette denrée rare. Si Adrien manque à sa parole une seule fois, ses parents vont se méfier longtemps, de même dans un couple…

• Négocier avec un sous-traitant

Le fabricant de chauffe-eau électriques Duchaud souhaite utiliser les résistances fabriquées par la société Céram.

La négociation s'engage sur le prix unitaire des résistances, les délais et les quantités de fabrication. Céram propose un prix unitaire de 35 euros sachant bien que Duchaud va demander une ristourne importante sur les quantités. Pour livrer 2 000 résistances en six mois, Céram a besoin d'investir. Il faut donc qu'il acquière la conviction que la commande sera renouvelée. Duchaud ne veut pas s'engager au-delà de six mois, ne sachant pas si Céram maintiendra la qualité et la cadence de livraison. Or toute rupture d'approvisionnement est catastrophique pour lui. Nous sommes dans une négociation potentiellement répétée. Le cas est fréquent dans les relations avec les fournisseurs. Pour qu'elle devienne répétée, il faut bien sûr que la confiance s'installe.

Supposons que la confiance ne soit pas au rendez-vous, alors Duchaud et Céram se mettent d'accord pour une livraison de 2 000 résistances en six mois à 30 euros. Que se passera-t-il au-delà des six mois ? On rejoue évidemment la même négociation. Céram, qui a consenti un gros effort lors du premier contrat, va demander 35 euros pour regagner ce qu'il pense avoir perdu à la première

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

commande. Céram tente de passer d'un équilibre favorable à Duchaud vers un équilibre qui lui soit plus favorable parce qu'il pense que Duchaud n'a pas intérêt à changer de fournisseur. Si Duchaud accepte, il se préparera à prendre sa revanche la prochaine fois en commençant à prospecter discrètement d'autres fournisseurs. Au total, c'est un processus perdant-perdant.

Dans une telle situation, la stratégie mixte n'est pas satisfaisante non plus, on ne va pas dire que dans un cas on livre les résistances à 30 euros et dans l'autre cas à 35 euros ou qu'on tire au sort le prix ! Il y a beaucoup mieux à faire, c'est d'apprivoiser la confiance pour augmenter l'espace des gains. C'est ce que l'on appelle en théorie « **jouer coopératif** ».

Dans notre exemple, apprivoiser la confiance dans les relations constructeur-sous-traitant, cela consiste à se mettre autour d'une table et à regarder ensemble comment on peut changer la forme de la résistance et sa fixation pour que Duchaud gagne du temps au montage et Céram à la fabrication. On regarde aussi la façon dont les laboratoires d'essais de Duchaud peuvent contribuer à rendre les résistances plus performantes. Duchaud peut aussi contribuer à garantir l'investissement de Céram en s'engageant sur le moyen terme.

Il y a de multiples façons de jouer coopératif pour que l'espace des gains augmente et créer ainsi de la valeur. À la fin, avec un prix garanti de 31 euros et un gain de temps de fabrication, Céram gagne plus qu'avec le prix de 35 euros et Duchaud gagne beaucoup plus en temps de montage et en fiabilité que quand il achetait les résistances 30 euros pièce.

Le déclic, dans une telle négociation, c'est d'abord l'ouverture d'esprit qui permet de se mettre à la place de l'autre et de prendre en compte ses problèmes. Ensuite, c'est bien évidemment la confiance qui permet de basculer progressivement dans un jeu coopératif. Enfin, c'est la capacité à se dégager du syndrome du « jeu à somme nulle ».

FOCUS

Le jeu à somme nulle, un acquis culturel et éducatif

Certains parlent de biais psychologique[65], tant ce syndrome du jeu à somme nulle est répandu. En anglais, on parle de *« Fix-sum or fixed-pie perception »*. Dans les expériences de négociation en laboratoire, cette perception simpliste conduit invariablement à des résultats sous-optimaux pour les deux protagonistes. Penser que l'on ne peut gagner que si l'autre partie perd résulte sans aucun doute d'une assuétude à la compétition, parfois encouragée par le système scolaire, particulièrement en France.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Pour les protagonistes c'est le meilleur moyen de détruire de la valeur, comme on le verra au chapitre 3, et d'obtenir moins pour chacun que ce qu'ils auraient obtenu en augmentant de conserve la taille du gâteau.

• Jeu avec menaces

On vient de voir combien la confiance est importante pour modifier le résultat dans les négociations répétées. Or les négociations répétées sont plus nombreuses qu'on ne le croit, en fait de plus en plus nombreuses. En effet, à cause du maillage par les réseaux sociaux, les négociations « en un coup » ont tendance à disparaître. Expliquons-nous. Vous constatez que la plupart des sites de vente attribuent un indice de « confiance » au vendeur, si bien que celui dont la pratique est discutable va se retrouver mal noté. Il croyait vendre un bon prix un bien de qualité médiocre et faire ainsi une bonne affaire en se disant qu'il ne reverrait jamais l'acheteur ! Or coucou, revoilà celui-ci *via* les réseaux sociaux : en diffusant une mauvaise évaluation, il influence les négociations ultérieures. Notre vendeur est subrepticement passé du « jeu à un coup » au jeu répété avec un indice de confiance faible, ce qui va avoir des conséquences que l'on va analyser ci-dessous.

De la même façon, le « restaurant à touristes » qui pensait ne plus revoir le client étranger à qui il a servi du vin imbuvable va se retrouver épinglé sur les réseaux sociaux et passer ainsi du jeu simple au jeu répété !

Conseil pratique

Compte tenu de la rapidité de la circulation de l'information sur les réseaux sociaux, il est de plus en plus difficile de circonscrire les négociations commerciales à un seul client, toute indélicatesse faisant vite le *buzz*.

Puisque la confiance est si importante, il est naturel de se poser la question de savoir comment elle se crée et se gère. C'est ce que nous allons voir maintenant dans un cadre simple.

Reprenons d'abord l'exemple du jeune Adrien qui n'a pas respecté l'horaire qui lui avait été assigné par ses parents pour rentrer du cinéma. Que vont faire les parents ? Ils peuvent ne rien dire en espérant que la prochaine fois Adrien revienne à l'heure. Ils peuvent desserrer la contrainte pour la sortie suivante en espérant qu'elle sera mieux respectée. Mais, en général, ce n'est pas ainsi que les choses se passent. Le plus probable c'est que les parents vont supprimer la prochaine sortie. Ils vont donc mettre à exécution la menace :

– *Si tu ne reviens pas à l'heure, tu n'auras plus le droit de sortir.*

Ce jeu avec menace peut être schématisé, à notre habitude, sous forme d'une petite matrice, nous avons Adrien (A) et les parents (P) et deux stratégies pour

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

chacun : pour le fils, sortir et respecter les horaires (h), et sortir ou ne pas les respecter (nh) ; et pour les parents, autoriser la sortie (s) ou ne pas l'autoriser (ns).

A \ P	S	ns
h	(2,2)	(- 2,0)
nh	(3,- 2)	(- 2,0)

Matrice 2.4 – Autorisation de sortie

Pour les parents, la colonne la plus sûre consiste à ne pas autoriser la sortie (gain 0). Dans ce cas, Adrien est puni et les parents s'interdisent d'obtenir le gain de 2 correspondant à (h, s). On voit que la position des parents dépend beaucoup de leur anticipation de l'attitude d'Adrien. En effet, en un coup Adrien a intérêt à ne pas rentrer à l'heure. Dans ce genre de jeu, tout va dépendre du second coup et des menaces que peuvent exercer les parents. Si le contrat n'est pas respecté, il n'y aura pas de seconde sortie, donc au total en deux coups un gain de 3-2 = 1 pour Adrien et de - 2 pour les parents. Si les parents anticipent le non-respect de la contrainte par Adrien, ils refusent toute sortie et ont un gain, toujours en deux coups, de 0 et Adrien obtient - 4. Si Adrien est un garçon de confiance, il respecte les horaires et gagne l'autorisation de sortir, le gain est alors égal pour lui et les parents de (4,4) toujours en deux coups. C'est le meilleur résultat possible pour les parents.

Conseil pratique

Dans une négociation répétée, il y a souvent un intérêt à faire confiance au début mais... car il y a un mais !

La meilleure stratégie d'Adrien en deux coups est de revenir à l'heure la première fois et de manquer l'heure la seconde. Ceci lui assure un gain de 5 et de 0 aux parents. C'est alors que s'introduit un second paramètre qui est la durée du jeu. En effet, si le jeu va bientôt se terminer, la menace peut devenir inopérante et on a intérêt à trahir !

Les jeux avec menaces ont été introduits par T. C. Schelling[66] (1960) dans le cadre de la guerre froide. En effet l'équilibre de la dissuasion nucléaire entre l'Union soviétique et les États-Unis est un jeu avec menaces. On retrouve dans ce jeu deux éléments importants dont Adrien a sans doute eu l'intuition : il faut que la menace soit crédible et que la résolution de l'exercer ne soit absolument pas douteuse, d'où l'intérêt de manifester, par une autocontrainte, qu'on l'exercera de toute façon, même si elle coûte. Nous retrouvons l'autocontrainte du jeu de la Poule Mouillée[67]. Ainsi, pour les États-Unis, le fait d'avoir des effectifs militaires en Corée du Sud et en Allemagne était au temps de la guerre froide

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

une garantie que toute attaque aux frontières entraînerait l'entrée en guerre des États-Unis. Ces soldats faisaient office d'autocontrainte.

Pour en revenir à Adrien, s'il pense un seul instant que ses parents vont se laisser attendrir, il n'a évidemment aucun intérêt à respecter les horaires.

FOCUS

Le Dilemme du Prisonnier

La forme la plus simple de jeu répété avec menace s'appelle le « Dilemme du Prisonnier ». Ce jeu joue un rôle fondamental en Théorie des Jeux comme en théorie de la négociation. C'est un petit peu le modèle de base, comme l'oursin pour étudier le développement cellulaire. Ce jeu permet d'étudier la coopération et la non-coopération. En un mot, ce jeu imagine que deux prisonniers ont le choix de coopérer entre eux en ne parlant pas aux enquêteurs et qu'alors ils seront tous les deux punis modérément car les preuves du délit sont fragiles. Si les deux parlent, ils sont punis l'un et l'autre sans qu'il soit tenu compte de leurs aveux. Au contraire, si l'un parle aux enquêteurs et l'autre ne le fait pas, le premier bénéficie d'une forte remise de peine tandis que l'autre voit sa peine aggravée. Comme les deux prisonniers ne peuvent pas communiquer, la coopération ne peut être que tacite avec toujours la menace que l'autre trahisse pour obtenir la remise de peine.

Le Dilemme du Prisonnier répété[68] nous enseigne que, dans le cas d'Adrien, il faut d'abord jouer coopératif et continuer si Adrien respecte le contrat. En revanche, si Adrien dévie, il faut immédiatement appliquer la suppression de sortie ou la menace envisagée et s'y tenir jusqu'à un retour d'Adrien à une attitude coopérative.

• Retour sur les sous-traitants

Reprenons l'exemple des sous-traitants de façon différente. Duchaud obtient le prix de 30 euros et il attaque Ceram en justice car ce dernier n'a pas pu fournir les 2 000 résistances prévues. Ceram va déposer le bilan et Duchaud devra se tourner en catastrophe vers un autre fournisseur : Resistix. Évidemment, Resistix connaît le sort de Ceram et il va donc multiplier les garanties, d'où de l'argent et du temps perdus en procédures et frais juridiques et il ne va pas traiter à moins de 33 euros.

Ainsi Duchaud, en obligeant Céram à livrer à 30 euros, pouvait penser avoir gagné et était fier de ses négociateurs, mais, à moyen terme, il a perdu car les fournisseurs se méfient de lui, ce qui va mécaniquement entraîner un temps de

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

négociation plus long, des frais juridiques supplémentaires et des prix bloqués à la baisse. La réputation, et donc la confiance, fait partie du capital immatériel de toute entreprise en réduisant les coûts de transaction et en facilitant l'octroi de crédits[69].

REPÈRES

Dans beaucoup de négociations répétées, le gain à court terme n'est pas celui à moyen ou à long terme.

N'oublions jamais l'exemple des Méliens. Athènes a gagné, mais sur le long terme elle a soudé la coalition de ses adversaires (*cf.* § « Les Méliens et les Athéniens »).

Conseil pratique

Il n'y a rien qui soude mieux une coalition que la destruction d'un ou deux « petits joueurs ».

• La communication

Dans le Dilemme du Prisonnier, comme dans la Bataille des Sexes, on observe que le jeu a beaucoup plus de chances d'aboutir à un résultat favorable pour les joueurs s'ils ont confiance les uns dans les autres. Cette confiance peut reposer sur la menace, et l'autocontrainte pour forcer l'exercice de cette menace, mais dans tous les cas la communication est essentielle. Encore faut-il qu'elle soit fiable.

Fiabilité et transparence

Dans beaucoup de situations, la communication est biaisée car les protagonistes ont intérêt à manipuler l'adversaire. Des exemples historiques sont connus, ainsi, lors du siège du Capitole par les Gaulois, les Romains jetèrent du pain aux assaillants pour faire croire qu'ils pouvaient tenir encore longtemps, ce qui conduisit aux négociations. De même, la légende du siège de Carcassonne assure que les assiégés ont lancé vers les assiégeants un cochon bien nourri pour faire croire qu'ils avaient encore beaucoup de vivres. L'histoire est un réservoir insondable de ruses, mensonges et manipulations tendant à abuser l'adversaire pour désinformer et brouiller les communications.

Dans les négociations, la communication est indispensable pour arriver à coopérer tacitement ou implicitement. Dans le Dilemme du Prisonnier, la communication implicite consiste à jouer coopératif plusieurs coups jusqu'à ce que l'adversaire comprenne.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

REPÈRES

Pour jouer coopératif, pensez à établir une bonne communication.

Ainsi, dans l'exemple du sous-traitant, si l'on met les comptes à plat, alors la coopération peut commencer à s'établir. On retrouvera la même situation dans les négociations collectives salariales (chapitre 3). La communication ne doit pas faire oublier l'information. Ainsi, Duchaud, en consultant les greffes aurait pu savoir que Céram était financièrement fragile et anticiper qu'en imposant un prix de 30 euros pour les résistances, il risquait de le conduire au dépôt de bilan, ce qui en définitive n'était peut-être pas son intérêt.

Mais la communication et la transparence ne conduisent pas forcément à la coopération et aux accords. Il y a deux raisons à cela, que nous allons examiner successivement.

Les raisons qui conduisent au non-coopératif

Le gain lié à la trahison

Comme nous l'avons vu dans l'exemple du Dilemme du Prisonnier[70], si la prime à la trahison est forte malgré la communication, et tout en sachant bien qu'il serait raisonnable d'être coopératif, on peut se laisser tenter par l'opportunité de gagner gros par surprise et ensuite quitter le jeu. Dans un jeu de dissuasion, trahir la coopération implicite, c'est déclencher la première frappe. Dans les négociations salariales, c'est décider une grève dure ou le lock-out du côté du patron. Dans les relations parents-enfants c'est, pour le jeune Adrien, rentrer à 2 heures du matin au lieu des 8 heures du soir comme promis. Dans tous ces exemples, ce n'est pas le défaut de communication qui est en jeu mais la tentation du gain et une sous-estimation des menaces.

Conseil pratique

Pour éviter la trahison, il faut que les menaces de représailles soient très sérieuses.

Dans la dissuasion nucléaire, c'est tout l'enjeu de la seconde frappe. Dans les négociations salariales, l'enjeu est à moyen terme, sachant qu'une attitude non coopérative finira toujours par détruire de la valeur, en général la fermeture à plus ou moins long terme d'un site de production. Pour l'adolescent qui, de façon éhontée, ne respecte pas sa parole, la menace est celle d'une interdiction de sortie. C'est sans doute dans ce contexte qu'il est le plus difficile d'avoir réellement une « seconde frappe » crédible. Bien des parents le vivent, faute de l'avoir anticipé.

Cet exemple mérite qu'on s'y arrête.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

FOCUS

Dialogue type

Parents : Pourquoi es-tu rentré si tard ?

Adrien : J'sais pas !

Parents : Tu avais promis !

Adrien : Oui, mais je n'ai pas vu le temps passer (ou : on s'amusait bien).

FOCUS

Variante 1

Parents : Tu me déçois beaucoup, j'avais confiance en toi (premier type de réponse, les parents jouent sur l'affectif, on quitte le rationnel).

Adrien : Euh…, je le ferai plus (n'engage à rien) ou : je l'ai pas fait exprès.

Parents : C'est bon mais ne recommence pas !

À ce stade, on peut anticiper que ce dialogue risque de se reproduire de nombreuses fois et que les parents vont progressivement perdre le contrôle de la situation.

FOCUS

Variante 2

Parents : Puisque tu n'es pas capable de tenir ta parole, tu ne sortiras plus le soir jusqu'à nouvel ordre.

On s'engage dans la guerre de tranchées, l'adolescent faisant la tête et les parents ne sachant pas très bien comment faire à moyen terme pour sortir de l'affrontement, car il est difficile de toujours tout refuser.

FOCUS

Variante 3

Parents : Puisque tu n'es pas capable de tenir ta parole, tu n'iras pas au week-end cheval que nous t'avions promis.

L'avantage de cette variante est qu'elle se situe dans une dynamique du Dilemme du Prisonnier répété avec une stratégie donnant-donnant (« tit for tat ») dont on sait qu'elle est la plus simple et la plus efficace des stratégies capable de conduire à la coopération tacite[71].

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

La mauvaise anticipation des conséquences et des réactions de l'adversaire

Cette stratégie donnant-donnant n'est possible que si on l'a anticipée en valorisant une appétence de l'adolescent pour une activité qui est entièrement sous le contrôle des parents (par exemple pour des raisons financières). Si on ne donne jamais rien à son adolescent, alors on va se trouver fort dépourvu pour décourager la « trahison ». Il en va de même dans les Jeux de Dissuasion, si la seconde frappe n'est pas anticipée ou pas crédible, la situation devient très instable[72].

On a vu précédemment que l'on pouvait ou devait essayer d'attribuer des probabilités aux réactions possibles des adversaires. Dans cet exercice, il faut s'efforcer d'être le plus réaliste possible pour évaluer les probabilités attachées à ces réactions possibles et ne pas écarter *a priori* une réponse envisageable de l'adversaire parce qu'elle vous paraît folle ou inenvisageable. Vous n'êtes pas dans la tête de votre adversaire !

• Quels enseignements ?

Nous examinerons d'abord les enseignements qui concernent l'incertain et le risque, avant de passer à la répétition.

En matière d'incertain et de risque

Le premier enseignement, et sans doute le principal, est que l'appréciation de la dynamique d'une négociation s'évalue en prenant en compte le développement des événements et des réactions des adversaires dans le temps.

REPÈRES

Ni les événements à venir ni les réactions des adversaires ne sont sûrs. Chacun des événements et chacune des réactions doivent être évalués en probabilités.

La comparaison entre les éventualités se fait sur leurs espérances, du moins quand les probabilités sont vraisemblables[73]. Ne jamais oublier qu'une issue favorable peu probable relève du « prendre ses désirs pour des réalités ». L'exemple des Méliens doit toujours rester présent à l'esprit. De même, la BATNA ainsi que les menaces peuvent paraître avantageuses à un instant donné et se révéler catastrophiques à l'analyse si on leur associe des probabilités de réalisation vraisemblables, comme dans le cas de la propriété industrielle ou de l'offensive de Ludendorff.

Il ne faut cependant pas se cacher que s'il est souvent facile d'envisager différents scénarios dans le cadre de la préparation d'une négociation, il est, en revanche, souvent difficile de leur attribuer des probabilités. Le raisonnement

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

par scénarios est très utile pour discuter dans une équipe de négociateurs et pour préparer la négociation.

REPÈRES

Une négociation se déroule rarement selon les scénarios envisagés, qu'il faut sans cesse réévaluer.

Quand on a des idées sur les probabilités, il est utile de calculer la valeur des scénarios par pliage inverse[74]. Cela donne une idée de leur sensibilité aux probabilités. Mais, en termes de probabilités, il ne faut jamais oublier qu'il est extrêmement facile de prendre ses désirs pour des réalités.

FOCUS

En matière de prévisions, gardez-vous de toutes parts !

Les paroles d'experts concernant l'avenir ne sont jamais à prendre pour argent comptant : accueillez-les de façon critique.

La surconfiance frappe les experts comme les novices, le biais d'optimisme touche presque tout le monde : avant d'engager un contentieux évitez tout optimisme et ne croyez les conseils que s'ils s'appuient sur de la jurisprudence convaincante. N'oubliez jamais que le biais d'optimisme de Tali Sharot[75] frappe beaucoup de personnes, en particulier en matière de procès. Les parties qui s'engagent dans une procédure sont toutes confiantes à 90 % qu'elles vont gagner. Il faut de vrais négociateurs expérimentés pour ne pas succomber à cette illusion.

La pensée de groupe est génératrice de catastrophes : écoutez les points de vue divergents, ne vous laissez pas enfermer dans une pensée collective[76], laissez les minoritaires s'exprimer et même encouragez-les à le faire.

Le biais de persévération ou du « trop investi pour abandonner » conduit à des échecs terriblement coûteux[77] : quand l'objectif s'éloigne, sachez perdre pour éviter de trop perdre. Ayez assez de bon sens pour vous satisfaire d'un compromis satisfaisant, voire boiteux, qui vous permet de gagner du temps et de voir comment vont tourner les événements.

Il faut aussi savoir calculer les coûts et les gains en probabilité, y compris ceux de votre BATNA, sans se tromper sur sa véritable valeur. Enfin, il faut évaluer les probabilités des réponses de l'adversaire sans penser qu'il va forcément faire ce qu'on croit qu'il devrait faire. Il y a toujours une probabilité qu'il fasse autre chose.

Un autre enseignement concerne l'incertain[78]. Quand, dans une négociation, on est confronté à un environnement très instable et non modélisable, il vaut mieux s'en tenir à des règles simples et robustes. Chercher à optimiser n'a

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

aucun sens, il faut essayer de s'arrêter sur des solutions satisfaisantes[79] sans plus, comme accepter le compromis qui assure le maximum de tous les plus mauvais résultats possible (maximin).

REPÈRES

Mauvaise évaluation des menaces, sous-estimation des coûts de la BATNA, surestimation des chances de succès, surconfiance en général, autant de causes d'échec ou de sous-performance dans les négociations.

Dans toute négociation, on doit s'interroger sur sa BATNA[80]. C'est un conseil qu'on retrouve dans tous les traités de négociation car, La Fontaine le dit : « *En toute chose il faut considérer la fin*[81]. » Cette notion a été formalisée et popularisée par le PON (Program On Negotiation) de Harvard[82]. Mais, comme c'est maintenant expliqué dans le cadre de ce programme[83], *il faut l'évaluer en espérance*, c'est-à-dire que, on l'a vu, la BATNA ne produit pas forcément ses effets avec certitude. La BATNA de Ludendorff, c'était son offensive Michael. Sauf qu'elle n'était victorieuse qu'en probabilité !

Autre *caveat*, la BATNA est dynamique, celle du début de la négociation n'est pas forcément, et est même rarement celle qui existe après que les échanges ont commencé. La BATNA de M. Duranafer consistait à garder son brevet et à le négocier auprès d'un autre constructeur que RN. Après les contacts pris avec les autres constructeurs qui furent tous négatifs, sa BATNA avait disparu !

REPÈRES

La BATNA doit être constamment réévaluée et « challengée ».

Enfin, pour conclure sur cette section, il y a un dernier enseignement qu'il ne faut pas oublier, c'est le rôle de l'émotion dans les négociations[84]. Il est important d'essayer d'inhiber ses réactions spontanées, ou en tout cas de les analyser. C'est sur ce point que les négociateurs professionnels peuvent vous apporter une aide très précieuse. On a vu que Jean-Michel, dans notre première situation, n'avait, de toute façon, pas envie de traiter avec l'entreprise de logiciels. C'était émotionnel et sa négociation ne se comprend bien que si l'on intègre cet élément. Dans le cas de la propriété industrielle, le préjugé de M. Duranafer contre les entreprises va aussi coûter très cher à la CNRA ; de toute façon cela l'empêche d'analyser clairement le rapport des forces qui lui est très défavorable.

Conseil pratique

L'émotion est certes nécessaire pour prendre de bonnes décisions[85], mais ne doit pas court-circuiter le raisonnement et commander la décision.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Dans les cas de persévération, l'émotion est aussi très présente. Ainsi, le renoncement à un objectif fort désiré déclenche l'émotion liée à la perte, dont on a vu, au premier chapitre, qu'elle est toujours plus forte que celle que procure le gain. L'intuition et les émotions jouent un rôle indiscutable dans les décisions et les négociations. L'émotion repose sur la reconnaissance[86] de situations passées, c'est aussi cette reconnaissance qui, court-circuitant le raisonnement dans le cortex, assure des décisions rapides[87]. On a vu dans nos exemples que Jean-Michel évitait la négociation avec une grande entreprise de logiciels parce que son « *feeling* » était qu'il serait mangé. Il avait une bonne expérience pour penser ainsi.

Conseil pratique

L'émotion repose sur des données passées et par conséquent l'intuition est extrêmement conservatrice.

Ce n'est pas elle qui vous conduira sur des pistes nouvelles. Elle vous retiendra d'essayer du nouveau, et par conséquent elle est très mauvaise conseillère si l'environnement change. Beaucoup d'erreurs d'entreprises, à l'heure actuelle, viennent de ce que les décisions sont prises avec des programmes cérébraux anciens dans un monde numérique radicalement différent.

En définitive, dans les négociations, l'intuition n'est pas à exclure, mais elle doit rester sous contrôle et il vaut mieux proscrire l'émotion pure, c'est pourquoi les diplomates et autres professionnels sont si utiles.

En matière de répétition

Abordons maintenant les enseignements relatifs à la répétition car, on l'a vu, les négociations répétées sont très fréquentes. On peut même affirmer que la négociation isolée, sans conséquence sur la suite des transactions, est de plus en plus rare dans le commerce, les relations entre entreprises et la vie familiale. Il faut donc accorder beaucoup d'attention à ce point.

Comme dans le Dilemme du Prisonnier, les négociations répétées guidées par la méfiance conduisent le plus souvent à des résultats bien plus mauvais que ce que les deux joueurs auraient pu obtenir en coopérant. La coopération, même implicite, crée de la valeur (*cf.* § « Négocier avec un sous-traitant »).

REPÈRES

Le modèle du gâteau à se partager est bien trop réducteur et destructeur, dans beaucoup de négociations, il vaut mieux avoir en tête et faire partager la vision d'un gâteau qu'on va faire grossir ensemble.

Le point délicat dans les jeux répétés est qu'il peut toujours être tentant de finir le jeu par un coup non coopératif. Même sans envisager cette hypothèse,

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

la coopération qui peut s'établir facilement s'il y a communication entre les joueurs, peut aussi s'établir tacitement si le joueur « non coopérant » est sous la menace de représailles. Les représailles résultent de l'exécution de menaces qui sont en général explicites dès le début de la négociation. Toute la problématique est alors celle de la crédibilité de ces menaces et de la volonté de les exercer, même à ses dépens.

Conseil pratique

Une bonne menace se prépare et il doit être assez clair pour tout le monde qu'elle sera exercée.

Si vous avez tous ces éléments en tête, alors vous êtes prêt pour essayer de créer de la valeur et de passer de l'antagonisme au coopératif avec vos adversaires qui deviendront, avec le temps, des partenaires. N'oubliez pas le couple confiance-menaces, elles sont inséparables. La confiance est plus assurée pour celui qui sait ce qu'il fera en cas de trahison et la trahison devient plus improbable quand les deux parties anticipent bien ce qu'elle va coûter !

Un autre enseignement de la négociation répétée est que même s'il n'y a pas d'issue à la négociation en stratégies pures, il y en a en « mixifiant » le jeu. Dans toute négociation répétée, ou toute relation économique ou politique durable, on peut chercher des solutions en stratégies mixtes[88], c'est-à-dire des compromis en plusieurs coups alors que le jeu en un coup n'a pas de solution équilibrée : les solutions avantagent trop fortement un joueur ou l'autre. On a vu dans la Bataille des Sexes[89] que les équilibres de Nash avantagent l'un ou l'autre, alors que l'équilibre en stratégies mixtes traite les deux protagonistes de la même façon.

FOCUS

Du bon usage de la mixification

« Mixifier » des solutions pour arriver à un compromis est un travail d'imagination pour diplomates. Toute la difficulté consiste à faire ensuite respecter l'accord et empêcher que l'un des protagonistes ne soit tenté par la traîtrise de fin de jeu, comme dans le Dilemme du Prisonnier répété dont le nombre de parties est fixé à l'avance et connu des deux joueurs. En politique, c'est, par exemple, le président qui refuse de rendre le siège dans une présidence tournante, ou le triumvir qui évince les deux autres. L'histoire tend à prouver que si les agents ne sont pas vertueux ou si les menaces de représailles ne sont pas sérieuses, les solutions mixtes sont fragiles sur le moyen-long terme, mais elles peuvent être très utiles pour débloquer une situation dans un premier temps.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Les derniers enseignements que l'on retiendra sont ceux que l'on peut tirer du Dilemme du Prisonnier[90].

- La coopération crée de la valeur.
- Il n'y a pas de coopération sans confiance et celle-ci se perd beaucoup plus vite qu'elle ne se gagne.
- Il peut toujours être tentant d'être le premier à trahir, c'est pourquoi il n'y a pas de coopération sans menace explicite ou implicite. On peut même dire qu'il n'y a pas de confiance, au moins pendant un laps de temps assez long, sans l'idée de menace.
- Pour être efficace et contribuer à l'équilibre coopératif, il faut que les menaces soient crédibles et que la volonté d'y recourir ne fasse pas de doute. Le moyen le plus efficace de persuader votre adversaire que la menace sera exécutée est l'autocontrainte.
- Les menaces se préparent, non seulement pour être crédibles et être exercées en cas de besoin, mais surtout pour être conçues de manière à être dissuasives pour l'adversaire en vous causant le minimum de dommage. Gardez en tête l'exemple du week-end d'Adrien ou, dans l'actualité, toute la subtilité déployée par les grands États autour de la notion de blocus qui doit affecter l'adversaire plus que vous-même.

Si vous gardez en tête ces principes et recommandations, vous êtes armés pour conduire une négociation à votre avantage en vous gardant de l'affrontement stérile ou de la guerre de tranchées.

FOCUS

Les points clés

Dans toute négociation, il faut se projeter vers le futur. Cela ne peut être fait qu'en construisant des scénarios et en calculant l'espérance de gain, à condition de pouvoir attribuer des probabilités raisonnables aux événements.

Pour faire une concession ou refuser une offre, le négociateur sérieux n'hésitera pas à faire intervenir les probabilités et évaluer dans toute la mesure du possible, avec réalisme, l'espérance de gain et la force de réussite de sa BATNA.

Quand le futur est par trop incertain, il vaut mieux raisonner simplement et s'en tenir à des stratégies robustes et conservatoires. Dans l'incertain, les prévisions n'engagent que ceux qui les font ; elles sont très souvent démenties. Il faut se garder de tout optimisme quant à ses capacités de subvertir les positions de l'autre partie.

Dans les négociations répétées, c'est la communication et la coopération implicite ou explicite qui créent de la valeur. La confiance résulte de cette coopération, mais elle ne doit pas vous faire oublier que les menaces sont nécessaires pour asseoir la coopération et donc la confiance elle-même.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Le paradoxe de la négociation est qu'il faut instaurer une qualité de relation telle que l'interlocuteur sera conduit – pour un temps – à coopérer (sinon comment créer conjointement de la valeur ?) avant de se disputer la répartition de la valeur créée.

Les menaces doivent être préparées, crédibles et susceptibles d'être exercées, donc ne pas être trop douloureuses pour celui qui les exerce. Cependant, tout l'art du négociateur consiste à donner à voir des menaces tant pour augmenter la force de sa position que dans l'espoir de ne pas avoir à les utiliser.

Beaucoup de négociations n'ont pas de solution sur la base des propositions de départ, mais si elles sont répétées elles peuvent se résoudre en alternant les gains des uns et des autres ; c'est affaire d'imagination et de créativité.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

CHAPITRE 3

LES NÉGOCIATIONS COLLECTIVES DANS L'ENTREPRISE

Dans le monde des entreprises, la négociation est soumise à des codes, à des procédures et à des rituels. Elle met face à face les représentants de l'employeur – cadres dirigeants, notamment de la ressource humaine – et les représentants des salariés, élus selon des règles et modalités établies par le législateur. Celui-ci intervient depuis plus d'un demi-siècle pour pallier la faiblesse structurelle et historique de nos syndicats.

Une des particularités de ces négociations est la présence répétée des mêmes acteurs, qu'ils appartiennent à la direction de l'entité ou aux organisations syndicales. Les sujets de discussion varient, mais des liens se tissent du fait de l'appartenance à la communauté constituant l'entreprise, même si des antagonismes idéologiques demeurent. L'on finit par « se faire » à ses interlocuteurs, acceptant une empathie pour certains et une irritation pour d'autres. Au fil des négociations successives, un observateur peut voir apparaître subrepticement les trames et comportements d'un « jeu » où coexistent alliances, connivences mais aussi trahisons.

REPÈRES

Rien n'est figé, chaque négociation a sa dramaturgie, les coalitions – notamment entre organisations syndicales – se faisant et se défaisant au gré des enjeux et du contexte environnant.

Ainsi se trouve configurée l'arène, ou la scène : cadre contraignant, rythme usant – on y passe souvent des nuits entières – rituels imposés – comment échapper aux « déclarations préalables » infligées par les représentants syndicaux ?

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

– sujets de débats impactant des personnels souvent non présents, poids des rancœurs accumulées ou des passifs non apurés, etc. Ce « jeu répété » se retrouve dans la plupart des négociations intraentreprises : l'exemple qui suit en fournit une illustration.

S'il est un sujet qui fait régulièrement débat au sein de l'organisation, c'est bien celui qui concerne le « règlement interne ». Élément essentiel de la vie en commun dans l'entreprise, il aura été largement débattu, puis diffusé et affiché, balisant la règle de vie généralement adoptée. Il constitue la référence pratique de comportement et d'organisation.

Mais voilà qu'au gré des circonstances – incidents ou difficultés observés dans les ateliers, bureaux ou sur le terrain – des ajustements à la règle sont discutés et adoptés, constituant petit à petit des « usages ». Ces aménagements se multiplient, deviennent informels et se transforment bientôt en « tolérances » : c'est dire que le règlement interne s'ajuste petit à petit aux spécificités du site local. Il s'ensuit généralement une détérioration de la productivité – car ces tolérances introduisent du laxisme et ouvrent la porte à des abus – qui appelle des mesures de correction. Alors, dans un effort de reprise en main, la hiérarchie procède à des changements : les représentants de la direction dans les instances sont remplacés, les nouveaux venus ayant pour mission de rétablir le jeu normal des règles originelles.

C'est notamment le cas de l'entreprise Freemantle qui entreprend de « remettre de l'ordre » dans le fonctionnement de plusieurs sites industriels qu'elle possède en France. Elle envoie sur les sites une nouvelle équipe à cet effet.

Il est aisé d'imaginer l'accueil que lui réserveront les représentants syndicaux :

– *Vous débarquez, avec votre autorité hiérarchique, sans connaître le site ; nous sommes là depuis plus de vingt ans, nous avons fait l'histoire de ce site, les avancées que nous avons obtenues de haute lutte ne sauraient être remises en question. La légitimité, c'est nous…*

Ce discours, de multiples dirigeants fraîchement nommés l'ont entendu. Il indique que les partenaires sociaux ne sont pas disposés à accorder aux nouveaux responsables l'état de grâce qu'ils espèrent, et que le dialogue social relèvera plus du bras de fer que de la coopération.

• Que va-t-il se passer, et comment ?

Tenue de s'adapter aux changements de son environnement concurrentiel, l'entreprise va multiplier les réorganisations qui vont remettre sur le tapis les sujets relatifs aux conditions de travail, donc aux règles y afférentes. Les négociations vont se succéder, les protagonistes habituels essayant chacun d'obtenir ce qui importe pour eux en ajustant leur stratégie dans la négociation.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

En fait, il y a des négociations, successives et portant sur des sujets différents ou non – c'est le cas en France pour la NAO (négociation annuelle obligatoire) qui traite, chaque année, des éléments de rémunération (salaires et autres compensations) pour l'ensemble des personnels de l'entreprise –, mais qui, on l'a vu, mettent le plus souvent en présence les mêmes interlocuteurs : ceux-ci vont apprendre à se connaître, à se craindre ou s'estimer peut-être, et adopter selon les circonstances **des postures**[91] que l'on peut schématiquement résumer ainsi.

FOCUS

Les différentes postures

- Souples, coopératives ou généreuses lorsque les circonstances sont favorables : ce fut le cas des constructeurs automobiles allemands lors de la distribution d'une partie des profits à l'ensemble des personnels, en 2014, année de sortie de crise du secteur.
- Rigides, compétitives ou restrictives si l'exercice de l'année écoulée s'est avéré difficile, l'employeur resserrant les compensations, alors que les représentants des salariés se crispent sur des attentes plus élevées : ce fut le cas en France durant ces années de crise.

Il peut en être autrement lorsque les interlocuteurs en viennent à partager une analyse des risques psychosociaux découlant de l'organisation du travail – sujet souvent débattu au sein du CHSCT (Comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail) – et convergent vers des mesures acceptables : les deux parties adoptent une posture souple, conduisant à un compromis bénéficiant à l'ensemble de l'entreprise. Ils ont alors le sentiment d'avoir « *créé de la valeur* », et d'avoir effleuré une « coopération » satisfaisante.

Mais la vie de l'entreprise est rarement un long fleuve tranquille. Pour de multiples raisons, la posture dite « *coopérative, ou souple* » peut se voir changée en son contraire par l'un ou l'autre des interlocuteurs désireux de réagir parce qu'il s'est trouvé contrarié par une décision ou un événement perturbant ; chaque négociation est vécue – dans l'instant – comme unique, et il est difficile de ne pas réagir après une contrariété, ne serait-ce que pour maintenir le rapport des forces (ou ne pas perdre la face).

A contrario, on peut vouloir modifier le rapport des forces – et le climat de coopération – en changeant de posture pour engranger des avantages (tout en sachant que cela provoquera une réaction en face).

Ainsi, au fil du temps et des négociations successives, va apparaître une dynamique – un « jeu » – qui semble échapper aux joueurs : avec le recul, ceux-ci vont réaliser que le bilan des négociations s'est construit au gré des circonstances

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

et des réactions, et qu'au final ils se sentent bien incapables de dire s'ils ont créé ou détruit de la valeur dans la gestion de la situation.

FOCUS

Un jeu alternatif

Dans les périodes de tension, les protagonistes partageront un constat, l'état catastrophique de la relation sociale, mais chacun attribuera à l'autre la responsabilité de la situation.

Dans les périodes de calme relatif – qui séparent deux montées en tension – ils seront si satisfaits du *statu quo* qu'ils repousseront à plus tard toute tentative d'anticipation ou de mise en place d'une règle du jeu pérenne.

Ces alternances – irrégulières car relevant d'un processus stochastique en raison de la multiplicité des variables et des acteurs intervenant – semblent reléguer au rang d'utopie l'élaboration d'une stratégie permettant aux « joueurs » de maîtriser les soubresauts de la relation sociale.

Pour illustrer ces propos, nous avons entrepris une schématisation du déroulé de la situation chez Freemantle, permettant ainsi une simulation facilitant la saisie des dynamiques mises en œuvre par les protagonistes.

Dans cette simulation, comme dans les relations sociales vécues entre les syndicats et la direction, les négociations face à face se tiennent rarement dans les instances *ad hoc,* mais quasiment de la façon suivante : elles se dévoilent dans le comportement des parties plutôt que dans les paroles.

Le comportement – ou la posture – des parties se manifeste dans leur approche du règlement interne établi, selon deux stratégies de base.

- Une interprétation « à la lettre », restrictive (R)
  - Pour la direction, cela signifie qu'il ne sera pas admis que les salariés entreprennent des activités ou des modes opératoires autres que ceux explicitement prévus. Toute infraction sera sanctionnée. (Pouvoir hiérarchique renforcé.)
  - Pour les salariés (intersyndicale), cela signifie qu'ils n'exécuteront que les tâches et directives prévues, et qu'ils ne permettront pas à la direction d'agir d'une manière autre que celle explicitement permise par le règlement. (contre-pouvoir significatif vis-à-vis des initiatives de la direction.)
- Une interprétation « flexible », souple (S)
  - Une certaine flexibilité dans les tâches ira de pair avec une souplesse dans l'attitude de la hiérarchie. Cela facilitera la coopération, l'innovation et la productivité.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

– Donner davantage de marge de manœuvre en ce qui concerne la nature des tâches que les ouvriers accepteront ou non d'exécuter et le comportement qu'ils accepteront de la part de la direction. Cela est supposé stimuler l'innovation, la productivité et la coopération.

L'observation – portée sur sept cycles (ou années) – consiste à saisir pour les décoder les stratégies développées au cours du temps, en fonction des interactions entre les parties ainsi que l'intervention éventuelle de variables exogènes (changement dans le contexte).

L'issue pour chacun des protagonistes – direction et intersyndicale – ne dépend pas uniquement de son comportement, mais également du comportement de l'autre. Et pour donner une « mesure » du résultat des stratégies employées, une quantification en points a été utilisée, selon ce qui suit.

- Si aucun acteur (D) ou (S) ne choisit une posture restrictive pendant un cycle donné, les chances pour la coopération et l'innovation augmentent, et chacun des deux gagnera 10 points pour ce cycle.
- Si l'un des acteurs adopte une posture restrictive mais l'autre non, le premier gagnera un degré significatif de pouvoir complémentaire dans la relation, gagnant 20 points pour ce cycle, tandis que l'autre acteur qui a une posture plus souple perdra du pouvoir et subira une perte de 20 points pour ce cycle.
- Si les deux s'en tiennent à une interprétation à la lettre, l'impact net est une perte pour les deux, car aucun des acteurs ne gagnera du pouvoir, et toute forme de coopération ou d'innovation sera rendue plus difficile : chacun perdra 10 points.

Ces points représentent les gains et les pertes réalisés par chaque équipe de protagonistes, la direction d'une part, et les syndicats (intersyndicale) d'autre part, pendant chaque cycle ou année. La distribution des points est synthétisée dans le tableau 3.1 ci-après. À l'issue de chaque cycle, chacune des équipes prendra connaissance du choix (ou de l'attitude) de l'autre, et sera ainsi en mesure d'ajuster son comportement pour la suite.

À certains moments – par exemple au cours des cycles 3 et 6 – les gains ou les pertes seront doublés, car ils correspondent à des périodes de tension où les protagonistes sont particulièrement attachés à améliorer leur rapport de force. De plus, au début de ces cycles, les discussions sont non seulement possibles, mais encouragées.

Clairement, l'objectif pour chacun est de maximiser ses points sur l'ensemble des cycles, car c'est la performance globale qui compte. Les négociations collectives dans l'entreprise se suivent et diffèrent par leur contexte, leur enjeu, et l'histoire récente des relations sociales. La crispation de l'une ne devrait cependant pas handicaper les suivantes.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

L'essentiel de la simulation porte donc sur la communication des intentions de l'équipe à travers son comportement (manifestée ici par un choix binaire). Les conditions de la simulation ne peuvent certes pas tenir compte des multiples liens interpersonnels ainsi que de « l'héritage » des relations sociales passées.

		Équipe de direction	
		Application souple	Application restrictive (à la lettre)
Équipe intersyndicale	Interprétation souple	Direction : + 10 pts Syndicats : + 10 pts	Direction : + 20 pts Syndicats : - 20 pts
	Interprétation restrictive (à la lettre)	Direction : - 20 pts Syndicats : + 20 pts	Direction : - 10 pts Syndicats : - 10 pts

Tableau 3.1 – Répartition des valeurs selon les choix stratégiques

Cycles	D	Sy	Dr	Sr
1	S - 20	R + 20	S + 10	S + 10
2	R - 10	R - 10	S + 10	S + 10
3*	R - 20	R - 20	S + 20	S + 20
4	R - 10	R - 10	S + 10	S + 10
5	R - 10	R - 10	S + 10	S + 10
6*	R + 40	S - 40	S + 20	S + 20
7	R - 10	R -10	S + 10	S + 10
Points cumulés	- 40	- 80	+ 90	+ 90
Cumuls joints	- 120		+ 180	

* Discussion autorisée et points doublés.

Tableau 3.2 – Le déroulement des cycles

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Ces résultats sont à interpréter au regard des colonnes Dr/Sr situées à droite et présentant le jeu « optimal » : si les protagonistes se montraient souples et coopératifs de façon constante, ils obtiendraient chacun 90 points, et donc conjointement créeraient de la valeur (valeur représentée par 180 points) pour l'entreprise ainsi que pour eux-mêmes. Il y a manifestement, au moins sur le plan théorique, une stratégie d'entente (souple/souple ou coopération) qui maximise le gain pour les joueurs de l'ensemble direction-intersyndicale.

Si l'équipe de direction a choisi d'ouvrir le jeu par un signal clair de volonté de coopérer, les syndicats se sont figés dans une attitude restrictive dès l'ouverture et s'y sont maintenus tout au long des premiers cycles. Le fait que la direction ait réagi au cycle 2 en rétorquant avec une posture restrictive, n'a pas incité les syndicats à envisager de modifier leur comportement lors des discussions précédant le cycle 3.

Prenant acte de cela, les dirigeants ont, à leur tour, adopté la ligne dure et l'ont maintenue pour conserver pouvoir et autorité, s'engageant dans une spirale négative de rétorsion réciproque.

Devant l'accumulation de la tension (résultat cumulé négatif) les syndicats tentent un changement de posture lors des discussions du cycle 6, mais les dirigeants n'y croient pas et maintiennent leur posture intransigeante. L'intersyndicale réalise alors que la souplesse ne paie pas (son cumul négatif s'accroît) et revient à sa posture restrictive, justifiant ainsi sa défiance naturelle d'une hypothétique entente.

Le résultat en est une destruction de valeur (- 40 pour D ; - 80 pour Sy) de - 120 pour l'entreprise.

FOCUS

La destruction de valeur coûte cher à toutes les parties prenantes

Une telle situation, fréquemment observée, coûte cher à l'entreprise, à ses dirigeants et à ses personnels : on ne le réalise que lorsque l'on entreprend – sous la pression des événements ou de contraintes extérieures – une transformation ou un changement organisationnel impactant la vie et le travail dans l'entreprise. Car on bute immédiatement sur une relation sociale crispée, insensiblement dégradée par une série d'épisodes de négociations tendues ayant laissé des cicatrices tenaces. Il n'est, dès lors, pas surprenant que le dialogue social relève plus de la confrontation que de la tentative conjointe de trouver la meilleure issue à une situation bloquante.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

En d'autres termes, les « joueurs » ont laissé la réactivité mener le jeu, perdant de ce fait tout contrôle sur l'issue souhaitable : la recherche commune d'une solution acceptable – c'est-à-dire apportant de la valeur à chacun des joueurs ainsi qu'à l'ensemble – laquelle s'inscrit dans l'un des premiers jeux sérieux développés à la fin du siècle dernier par une discipline des mathématiques, la Théorie des Jeux.

Mais qu'est-ce qu'une solution acceptable ? De quoi est faite la rationalité – si elle existe en négociation sociale – et quels sont les facteurs qui la tempèrent ? Les travaux des mathématiciens, dont John Nash, apportent des éclairages intéressants.

• Les apports de la Théorie des Jeux

La Théorie des Jeux se fixait deux objectifs : construire *des modèles* fondés sur l'intuition, et utiliser des arguments déductifs basés sur la connaissance mathématique, aux fins d'extrapolation ou de prédiction éventuelle. Mais il est vite apparu que ces arguments déductifs se heurtaient au réel et donc qu'ils devaient être complétés par l'introduction d'*hétérogénéités* entre les joueurs (par exemple le temps de réaction de l'un à une proposition n'est pas le même que celui que prendra l'autre pour une offre en retour).

Soucieux de prendre en compte la complexité de certains choix, von Neumann et Morgenstern[92] avaient formulé – au milieu du XX^e^ siècle – une théorie de l'utilité participant de la modélisation des choix en situation d'incertitude (lorsque les événements sont probabilisables, comme le sont les loteries, ou encore les conflits collectifs habituels dans les entreprises). Ils ont ainsi proposé de modéliser, de façon globale, les préférences des joueurs par une fonction d'utilité et donné des conditions pour son existence.

Quelques années plus tard, en 1950, John Nash modélisait un problème de négociation – ou de partage – entre deux protagonistes[93]. Il définissait des conditions pour que le partage soit « équitable » étant donné les atouts et les forces de chacun des protagonistes ce qui le conduisait à introduire ce qu'on appelle maintenant *la solution négociée de Nash*.

Ces travaux doivent-ils être considérés comme les prémices d'un modèle de négociation ?

L'approche axiomatique de Nash, parce qu'innovante, suscita de nombreux commentaires et travaux. Et cela accéléra les recherches et réflexions qui apportaient de la substance à l'élaboration d'une théorie de la négociation.

Une contribution majeure – dans la décennie 1980-1990 – fut apportée par Ariel Rubinstein[94] qui introduisit la notion de *patience ou d'impatience* des

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

joueurs (un joueur plus patient ou moins impatient que son opposant sera en situation d'avoir un *pouvoir de négociation* plus élevé).

REPÈRES

Sitôt commencé un conflit dans l'entreprise et avant même qu'il ne soit « mûr », des négociateurs de part et d'autre s'attellent – en coulisses – à prévoir les modalités de la « sortie de crise ». C'est le moment où l'on consolide en commun la coopération tacite qui deviendra la règle du jeu.

Ainsi, si dans sa forme originelle *la Solution Négociée au sens de Nash* consiste à maximiser le produit des gains nets (différence entre l'utilité obtenue en cas d'accord et l'utilité en cas de non-accord), *l'approche de Rubinstein* tient compte des offres (aujourd'hui) et des contre-propositions (demain ou plus tard) réciproques émises par les joueurs. On tempère la « formule » de la Solution Négociée au sens de Nash pour saisir l'interaction entre deux négociateurs par le choix qui leur est ouvert entre une offre sur la table et la possibilité d'obtenir un accord plus favorable s'ils acceptent de courir *un certain risque de rupture* des négociations. (On songe ici aux négociations portant sur le nucléaire iranien – au début de l'année 2015 – ou encore à la grève persistante observée par le personnel de Radio France à cette même période.)

Son *modèle à offres alternées* introduit la nuance des jeux coopératifs et des jeux non coopératifs. Les premiers stipulent que les accords signés sont irrévocables et garantis par une institution apte à les faire respecter, alors que dans un jeu non coopératif les accords doivent être auto-exécutables. Dans la réalité, la plupart des cas rencontrés relevant plus du jeu non coopératif, le rejet éventuel d'une offre associe *l'évaluation du risque de rupture* au caractère *valable* d'un *argument* qui mérite d'être soulevé[95]. La structure d'un argument valable est par exemple : *Vous avez intérêt à accepter ma proposition « Z » car toutes les alternatives que je suis prêt à accepter seront forcément moins intéressantes pour vous, compte tenu du risque auquel vous serez confronté si vous rejetez mon offre.* Ainsi, le point de référence du répondant est l'ensemble d'acceptation de son protagoniste.

Voilà donc réintroduit un élément supplémentaire d'hétérogénéité entre les joueurs : le négociateur le plus talentueux en matière d'argumentation aura un avantage sur son adversaire s'il sait ajuster ses arguments *aux intérêts sous-jacents, aux enjeux, ainsi qu'à l'aversion pour les risques de l'autre.*

Une solution négociée apparaît finalement comme un accord autour duquel il n'existe plus *d'objection acceptable,* compte tenu de l'arsenal des arguments dont disposent les négociateurs.

Les nombreux développements de ce modèle – négociations multisujets et/ou multiparties, répétées ou séquentielles, avec ou sans asymétries

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

informationnelles – indiquent que tant les chercheurs que les praticiens multiplient les efforts pour intégrer dans la démarche théorique les éléments de *comportement et de psychologie cognitive* :

- échelle de préférences ;
- aversion au risque ;
- pouvoir de négociation ;
- levier des « alternatives » (rapport de force) ;
- arguments et objections acceptables ;
- utilisation du temps ;
- offre et contre-offre…

FOCUS

Dépasser la confrontation, un défi franco-français

Mettre en jeu tous les constituants d'une négociation est considéré de nos jours comme le mode légitime, pacifique et efficient de régulation et de prise de décision. Son déploiement au cœur des interactions sociales est un défi français majeur, aussi bien au niveau national qu'au niveau de l'entreprise, tant est vivace chez nous le réflexe « confrontationnel » : nous abordons encore la négociation sociale comme s'il s'agissait d'un bras de fer, arc-boutés sur nos « positions » respectives qu'il s'agit de défendre à tout prix. La crispation sur les acquis sociaux engrangés lors des luttes successives souligne la difficulté de s'affranchir de l'effet de cliquet auquel tiennent absolument les collectifs et autres corporations. Exemple : les difficultés et renoncements des autorités gouvernementales françaises face aux réactions corporatistes des taxis, médecins, et autres lors des réformes annoncées en 2013 et 2014.

Revenons maintenant à notre « jeu » en entreprise. Dans le jargon des spécialistes, il se présente sous la forme « *extensive* », c'est-à-dire qu'il est précisé 1) le déroulement du jeu, 2) l'information et les actions dont un joueur dispose lorsqu'il lui revient de jouer, 3) les gains de chacun des joueurs (contingents aux choix de tous), 4) le nombre de séquences prévues.

Ce jeu de la négociation direction-syndicats s'apparente au *Dilemme du Prisonnier itéré*. Rappelons que le Dilemme du Prisonnier illustre le conflit entre les incitations sociales à coopérer et les incitations individuelles (ou égoïstes) à ne pas le faire : il y a un dilemme entre la rationalité individuelle et la rationalité collective[96].

REPÈRES

Le Dilemme du Prisonnier apparaît comme la situation la plus fréquente dans les interactions sociales : la confrontation des intérêts individuels ne débouche pas nécessairement sur l'optimum social.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Considéré par certains comme la matrice fondamentale des sciences sociales, il a fait l'objet d'innombrables explorations tant en économie qu'en psychologie sociale.

Une des plus significatives a débouché sur *la Théorie de l'Altruisme Réciproque*, développée dans les années 1980 par le politologue R. Axelrod et le biologiste W. Hamilton[97]. Cette théorie explique que l'évolution vers un monde de *coopération conditionnelle* résulte des incitations égoïstes à la coopération émergeant dans le cadre de dilemmes du prisonnier répétés un grand nombre de fois. Les travaux d'Axelrod ont montré l'efficacité *d'une stratégie de coopération conditionnelle* sur toutes les autres : cette stratégie consiste à jouer la coopération lorsque l'autre joueur a lui-même coopéré, mais à ne plus coopérer dès que l'autre joueur cesse de le faire. Elle est aussi qualifiée de *stratégie donnant-donnant (ou « tit for tat »)*[98]. Elle stipule que, dans un monde de conflits permanents, il serait « optimal » d'avoir le comportement suivant :

- être *a priori* coopératif avec les autres (jouer « S » dès l'ouverture) ;
- punir son partenaire lorsqu'il n'a pas coopéré (jouer « R » à chaque fois qu'il a joué « R » le coup précédent) ;
- pardonner et revenir à la coopération dès que le partenaire se remet à coopérer (jouer « S » chaque fois qu'il a joué « S » le coup précédent).

Ainsi, même s'il peut paraître « risqué » d'ouvrir généreusement (parier sur l'intelligence du jeu de l'autre joueur), la « rétorsion » fait partie de la règle car, mise en œuvre, elle suscitera l'émergence de la rationalité collective par la force de la rationalité individuelle *(je ne peux maximiser mon gain au détriment de l'autre car il réagira et nous perdrons tous les deux)*. Quant au pardon, il nous évitera de tomber – et de rester - dans le piège de la case (R,R).

• Quels enseignements ?

La rigueur de la Solution Négociée au sens de Nash lie la solution aux quatre « axiomes » de base. La prise en compte de la réalité – par les auteurs déjà cités – a enrichi la démarche par l'intégration de diverses hétérogénéités, qui prend acte de ce que la « posture » adoptée dans la négociation n'est pas la même pour chacun des joueurs. Il y a – constate-t-on – une multiplicité de solutions possibles, et non plus une seule, puisque cela dépend de la détermination des acteurs, compte tenu de ce qu'ils savent ou croient savoir de la situation dans laquelle ils opèrent.

Au fil de ses expériences, le négociateur perçoit les composantes de la posture comme autant de « particularités » liées à la personnalité ainsi qu'à la situation du joueur :

- son *échelle de préférence* indiquera la hiérarchie de ses objectifs (ce qui lui est important d'obtenir) ;
- son attitude *face au risque* révélera le ou les *enjeux* pour lui de la négociation ;

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- son *pouvoir* sera déterminé par la qualité de ses arguments, ainsi que par la pertinence des offres ou contre-offres que *son imagination et ses contraintes* lui permettront de proposer ;
- sa *conduite du processus* sera fonction de sa patience, de sa persévérance et de sa maîtrise du temps.

La première partie du processus a pour but de « décrypter » la posture de l'autre joueur, de façon à préfigurer sa stratégie – s'il en a une – et de mesurer les possibilités de l'infléchir. Il s'agit de tenter de savoir comment les individus traitent les informations qu'ils détiennent sur eux-mêmes et sur les autres, et comment ils les transforment en connaissance, en vue d'arrêter leurs choix dans les situations d'interdépendance où ils opèrent ces choix[99]. Considérée comme une confrontation de stratégies, la négociation va « s'imposer » une règle du jeu (à l'instar de tous les jeux) : baliser l'aire (ou le cadre) de jeu, ce qui est permis et ce qui ne l'est pas ; l'agenda des points à discuter ; la gestion du temps et des rythmes[100], etc.

Cette *prénégociation* présente un double effet : en premier, elle rassure les protagonistes quant au cheminement choisi ; en second, elle pourrait permettre aux uns et aux autres d'estimer ou de préfigurer ce que pourraient être les enjeux, les préférences, les intérêts sous-jacents, les alternatives, etc., des personnes d'en face.

REPÈRES

La prénégociation est souvent entreprise en « off », de façon informelle, et sert à établir un climat plutôt bienveillant pour les débats qui suivront.

Cependant, l'élément le plus déterminant dans les négociations collectives en France – rappelons qu'elles sont assimilables à un dilemme répété – est l'horizon-temps. Les protagonistes sont *installés pour un temps long* (plusieurs années), du moins en ce qui concerne les syndicats. Cela implique qu'ils « croiseront le fer » à plusieurs reprises, selon les sujets négociés, entre personnes qui se connaissent suffisamment pour tenter de préfigurer la stratégie des autres. À ce stade, deux possibles stratégies s'offrent :

- la première est purement opportuniste ; elle va considérer chaque négociation comme un événement intrinsèque, et les postures assumées peuvent se radicaliser selon le rapport de force du moment (on songe ici au très médiatisé conflit de l'usine Goodyear d'Amiens en 2012) ;
- la seconde s'appuiera sur la familiarisation des acteurs, sur une certaine confiance dans le jeu, pour prendre en compte l'ensemble des négociations à venir dans un horizon envisageable et prénégocier un type de coopération conditionnelle. Les conditions du donnant-donnant sous-tendront un accord – souvent tacite – qui fera prévaloir la stratégie gagnante proposée par Rapoport. (L'accord de compétitivité de Renault – négocié avec la participation du président en 2014 – en est une illustration.)

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

La seconde partie du processus consiste alors à maintenir le climat ainsi que le registre des discussions au cours desquelles seront envisagés – conjointement – les gains et leur répartition selon les sujets et les enjeux respectifs.

- Comment éviter l'enlisement, en l'occurrence l'éloignement systématique des normes élémentaires de la rationalité économique, en refusant, par exemple, un gain possible au cours d'une négociation, ou l'exploitation maximale d'une position dominante (s'installer dans une grève jusqu'au-boutiste comme ce fut le cas de la CGT dans le conflit Goodyear d'Amiens) ?
- Comment faire pour que les « joueurs » restent dans le jeu et exploitent leurs systèmes de croyance respectifs (en d'autres termes les croyances respectives que développent les protagonistes les uns envers les autres, comme les syndicats « durs » qui sont persuadés que les patrons privilégieront leurs actionnaires au détriment des salariés…) puisque c'est sur celles-ci que reposent leurs choix et postures ?
- Comment réorienter ses arguments pour ébranler les croyances de ses interlocuteurs syndicaux sans pour autant laisser sourdre les menaces sous-jacentes contenues dans ses propres alternatives ? (Il s'agit d'éviter le piège habituel des « garanties » exigées comme préalable à toute acceptation, souvent très difficiles à constituer.)

FOCUS

Les points clés

Installées dans un temps long, les négociations collectives dans l'entreprise se prêtent à la démarche conceptuelle élaborée par les théoriciens des jeux répétés comme le Dilemme du Prisonnier itéré.

La posture des négociateurs est différente : ils traitent d'une négociation spécifique non pas comme un événement isolé, mais comme un épisode d'une confrontation récurrente faisant partie de la culture d'entreprise.

Les négociateurs ont – souvent à leur insu – créé une « familiarité », une connivence dans le désir de maintenir le dialogue, qui place face à face les individus qui ont appris à se connaître… pour ne pas aller trop loin. Puis survient le moment propice où s'installe un partage de l'intelligence du jeu, qui va reléguer au second plan les « forces » respectives et préfigurer la sortie de l'impasse ou du conflit.

Les négociateurs auront appris à se méfier du piège de la réactivité et de la rétorsion qui, inévitablement, conduit au « perdant/perdant ». Ils auront privilégié les discussions en « off », voire les confrontations vives, de façon à ne pas favoriser la contagion de ressentiments et de frustrations.

Au final, la dynamique du Dilemme du Prisonnier itéré fonctionne dans les négociations intra-entreprises lorsqu'elles sont envisagées dans un horizon long avec des négociateurs ayant appris à se connaître.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Copyright © 2016 Eyrolles.

CHAPITRE 4

LES NÉGOCIATIONS MULTILATÉRALES

• Qu'est-ce qu'une négociation multilatérale ?

Une négociation multilatérale comprend au moins trois parties prenantes. Pourquoi s'y intéresser spécifiquement ? On pourrait effectivement penser que les règles et stratégies introduites dans le cadre de négociations bilatérales se généralisent de façon immédiate aux situations dans lesquelles les négociations concernent plus de deux parties. Mais tel n'est pas le cas, car la présence d'une troisième partie introduit une possibilité supplémentaire : la formation de coalitions entre certaines des parties prenantes.

Mais alors qu'est-ce qu'une coalition ? C'est une alliance conclue entre différentes parties, pour un certain temps et en vue d'atteindre un objectif commun. Le caractère temporaire de l'alliance est un élément important, signifiant qu'il n'y a pas fusion entre les identités des parties, et que celles-ci, motivées par leur intérêt propre, peuvent donc, à un moment donné, remettre en question leur participation à la coalition. Par ailleurs, la définition ci-dessus ne mentionne pas le nombre de parties : elle s'applique tant à une négociation bilatérale qu'à une négociation multilatérale. La différence étant que, dans le premier cas, seule la coalition comprenant toutes les parties en présence peut être constituée : on l'appellera de ce fait la *Grande Coalition*. À titre d'exemple, la Solution Négociée au sens de Nash peut être considérée comme une solution coopérative associée à la Grande Coalition formée par les deux parties[101]. La Solution Négociée au sens de Nash n'est évidemment pas la seule solution possible pour la coalition bilatérale : d'autres règles de partage peuvent être prises en considération. De ce point de vue, il en va de même pour les négociations multilatérales, qui permettent en plus d'envisager plusieurs coalitions.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

L'une des premières questions que l'on peut alors se poser est celle de l'effet d'une multiplicité des parties sur l'instauration d'un climat coopératif.

• La coopération peut-elle trouver sa place dans une négociation multilatérale ?

Anne, Bernard et Charles étaient étudiants à l'ESEP (École supérieure d'entrepreneuriat de Paris) lorsque, dans le cadre de leur projet final de troisième année, ils ont développé ensemble un business model pour une start-up proposant aux personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer un service à domicile innovant. Brillamment diplômés à la suite de ce projet, les trois condisciples, plutôt que de s'associer immédiatement, ont préféré dans un premier temps créer chacun leur entreprise dans leur région d'origine (Anne à Paris, Bernard à Lyon et Charles à Marseille). Néanmoins, lors du dîner annuel des anciens élèves de l'ESEP, réunis à une même table avec le président de la société de conseil AES (Analyse Économique et Stratégie), les trois entrepreneurs, conscients des risques d'une concurrence entre eux provenant d'un développement de leurs activités au niveau national, conviennent de missionner AES pour effectuer une étude sur les conséquences d'une guerre des prix.

Quelques semaines plus tard, l'étude effectuée par AES est communiquée à Anne, Bernard et Charles. Le rapport considère les différentes possibilités à un horizon de deux ans étant donné les évolutions d'un environnement économique international instable. La fiche récapitulative, dont les montants sont exprimés en euros et correspondent au résultat attendu à la fin de la seconde année suivant la mise en œuvre des stratégies retenues, est celle-ci.

- À un horizon de deux ans, les trois entreprises seront encore les seules présentes sur le marché.
- Chaque dirigeant a deux possibilités :
  – s'engager dans une guerre des prix (stratégie G) ;
  – ne pas s'engager dans une guerre des prix (stratégie NG).
- Si aucun des trois ne déclenche la guerre des prix, le résultat attendu pour chacun est un bénéfice de 1 million.
- Si seul l'un d'entre eux choisit la guerre des prix, sa stratégie se traduit par un bénéfice net de 3 millions, alors que les deux autres ont un résultat nul.
- Si deux d'entre eux choisissent la guerre des prix, chacun des deux réalise un gain de 2 millions, tandis que le troisième subit une perte de 2 millions.
- Si les trois s'engagent dans la guerre des prix, chacun subit une perte de 1 million.

Clairement, s'engager dans une guerre des prix est une stratégie non coopérative tandis que ne pas s'engager dans une telle guerre est, au contraire, une stratégie coopérative. Dès lors, compte tenu des résultats de l'étude d'AES, la coopération entre les trois anciens de l'ESEP peut-elle s'instaurer ? Il convient

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

de mentionner ici qu'une telle coopération, poussée à l'extrême, pourrait aboutir à une entente sur les prix, ce qui bien évidemment est illégal.

Pour répondre à cette question, notons tout d'abord qu'étant donné le contexte, la situation des trois est *a priori* la même. Cela signifie que soit les stratégies devant être adoptées par les trois parties et les conséquences de ces choix pour chacune des parties sont identiques – ce qui est le cas pour les joueurs du Dilemme du Prisonnier classique –, soit l'existence d'une solution asymétrique implique nécessairement l'existence d'autres solutions déduites de la première par permutation des rôles.

Cela dit, par rapport aux analyses effectuées dans le cadre des jeux à deux joueurs, la représentation de l'interaction par une matrice dans laquelle un joueur choisit les lignes et l'autre choisit les colonnes, n'est *a priori* plus possible ici, puisqu'il faut maintenant considérer trois joueurs. Mais, si en plus de la possibilité de se coaliser, le passage à des jeux de plus de deux joueurs implique un changement de représentation, on peut néanmoins, dans le cas de trois joueurs utiliser ce que l'on désignera comme une « représentation matricielle étendue ».

Par exemple, considérons le cas d'Anne. Si celle-ci a choisi une stratégie, alors le jeu se réduit effectivement à un jeu matriciel dans lequel, par exemple, Bernard choisit les lignes, et Charles choisit les colonnes. Autrement dit, comme Anne a deux stratégies, la représentation du jeu pour elle sera donnée par deux matrices correspondant chacune à une de ses deux stratégies possibles :

- *Cas 1.* Anne a choisi de ne pas s'engager dans une stratégie de guerre des prix (NG). La matrice est alors la suivante :

B \ C	NG	G
NG	(1,1,1)	(0,0,3)
G	(0,3,0)	(- 2,2,2)

Matrice 4.1 – Anne n'entre pas dans la guerre des prix

Comme on le voit, chaque cellule correspond maintenant non plus à un couple de résultats, mais à un triplet :
- le premier résultat est celui d'Anne ;
- le deuxième résultat est celui de Bernard ;
- le troisième résultat est celui de Charles.

L'analyse du jeu non coopératif à deux joueurs (Bernard et Charles) montre alors que la solution (équilibre de Nash) est (G,G), autrement dit : si Anne refuse la guerre des prix, Bernard et Charles ont quant à eux une forte incitation à s'y engager.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

• *Cas 2.* Anne s'engage dans la guerre des prix.

La matrice est alors la suivante :

B \ C	NG	G
NG	(3,0,0)	(2,- 2,2)
G	(2,2, - 2)	(- 1,- 1,- 1)

Matrice 4.2 – Anne s'engage dans la guerre des prix

À nouveau l'analyse du jeu non coopératif à deux joueurs (Bernard et Charles) montre que l'équilibre de Nash est le couple stratégique (G,G).

Au vu de ces résultats, Anne peut maintenant sélectionner sa stratégie. Du fait que, quelle que soit sa décision, ses concurrents s'engageront dans la guerre des prix, elle subira une perte de 2 millions si elle refuse cette guerre, contre une perte de 1 million si elle s'y engage.

Le jeu étant parfaitement symétrique, on aboutira aux mêmes conclusions si, au lieu d'Anne, on considère Bernard ou Charles.

Les trois ex-condisciples vont donc s'engager dans la guerre des prix avec pour conséquence que chacun subira une perte de 1 million, alors que si tous les trois refusaient une telle guerre, il en résulterait pour chacun un bénéfice de 1 million. On voit donc que le paradoxe est le même que dans le Dilemme du Prisonnier à deux joueurs : si les trois choisissent leur stratégie de façon rationnelle sur le plan individuel, le résultat de chacun sera moins bon (ou en l'occurrence plus mauvais) que celui qu'ils obtiendraient si leur choix était irrationnel !

La question nouvelle qui peut se poser dans le cadre du jeu à trois joueurs est celle des conséquences éventuelles liées à la formation de coalitions. On sait que dans le Dilemme du Prisonnier à deux joueurs la Solution Négociée au sens de Nash associée à la Grande Coalition est tout simplement celle pour laquelle aucune partie ne s'engage dans la guerre des prix. Qu'en est-il dans le jeu à trois joueurs pour des coalitions différentes de la Grande Coalition ?

Si l'on ne considère que des coalitions propres, que l'on peut définir comme des coalitions regroupant au minimum deux parties prenantes, dans le cas présent, outre la Grande Coalition regroupant Anne, Bernard et Charles, trois coalitions à deux joueurs sont possibles : {Anne, Bernard}, {Anne, Charles} et {Bernard, Charles}.

Mentionnons que la théorie intègre en fait dans le concept de coalition tous les sous-ensembles de l'ensemble des joueurs, l'ensemble vide, les ensembles à un seul joueur ou singleton et l'ensemble de tous les joueurs, ce qui permet de définir l'ensemble des coalitions possibles d'un ensemble U de joueurs, comme l'ensemble des parties (au sens de la Théorie des Ensembles) de l'ensemble U.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Supposons donc que, toutes choses égales par ailleurs, Bernard et Charles décident – tout en conservant chacun leur entreprise – de former une coalition, laissant Anne en dehors. Quelle que soit la répartition des avantages découlant de cette coalition, on peut évaluer les bénéfices tirés de celle-ci en additionnant les résultats obtenus par chacune des deux parties qui la composent.

Cela signifie que, dans le cas où Anne refuse la guerre des prix, la coalition formée par Bernard et Charles a, quant à elle, tout intérêt à s'y engager entièrement puisqu'elle en tirera un bénéfice total de 4 millions, contre 3 si seul l'un des deux s'y engage, et 2 si aucun ne s'y engage. La conséquence pour Anne sera une perte de 2 millions.

Dans le cas où Anne choisit la guerre des prix, et si la coalition en fait de même, alors cette dernière perdra 2 millions, tandis que pour chacun des trois autres choix stratégiques possibles pour la coalition ((NG,NG), (NG,G), (G,NG)), celle-ci n'aura ni perte ni gain. Si Bernard et Charles refusent tous deux de s'engager dans la guerre des prix, alors Anne gagnera 3 millions, tandis que si un des deux s'y engage également, elle en retirera un bénéfice de 2 millions seulement. Mais quelle que soit la décision de la coalition, en tout état de cause Anne aura intérêt à se lancer dans la guerre des prix.

Ces conclusions mettent en avant l'existence de deux paradoxes qui sont liés :

- si une coalition à deux joueurs se forme, alors le troisième joueur qui ne fait pas partie de la coalition, en adoptant une stratégie non coopérative, s'en tire mieux que la coalition ;
- par conséquent ce troisième joueur a tout intérêt à ce que les deux autres forment une coalition…

Autrement dit, compte tenu du caractère symétrique du jeu, la question qui se pose est de savoir comment résoudre ce cercle vicieux dans lequel chaque joueur a intérêt à ce que les deux autres forment une coalition et que lui/elle n'y entre pas.

Une solution raisonnable consiste alors à abandonner les coalitions à deux joueurs et à revenir à la Grande Coalition qui pourrait se former sur la base d'un engagement de chaque partie à renoncer à la guerre des prix, avec comme perspective un gain de 1 million.

• Fonction caractéristique et équi-répartition de la valeur ajoutée

Le cas du Dilemme du Prisonnier à trois joueurs analysé dans la section précédente n'est évidemment pas général. Il met néanmoins en lumière le fait que dans un jeu, et en particulier dans un jeu de négociation multilatérale, les coalitions n'incluant qu'un nombre restreint de parties prenantes et les symétries entre les joueurs ne rendent pas nécessairement celles-ci plus faciles à former

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

ni plus avantageuses pour autant. Les parties en question peuvent avoir intérêt à rechercher les conditions d'un accord global, autrement dit les conditions de formation d'une Grande Coalition.

Reprenons le cas précédent, et supposons que ne s'étant pas engagés dans une guerre des prix, trois ans plus tard, Anne, Bernard et Charles se retrouvent à nouveau à la même table avec le président d'AES au dîner annuel des anciens élèves de l'ESEP. Depuis la rencontre au cours de laquelle ils avaient décidé conjointement de confier à AES une mission d'étude, les choses ont évolué. Chacune des trois entreprises s'est développée sur son territoire, mais de façon inégale en raison des différences entre les environnements économiques régionaux. Chaque entreprise peut être caractérisée par sa valeur telle que déduite du montant de ses bénéfices. Une fois encore la question se pose d'une alliance éventuelle entre les entreprises, voire d'une fusion entre elles. De nouveau, Anne, Bernard et Charles décident de confier à AES une étude en la matière.

Pour faire cette étude, AES va s'appuyer sur un concept connu sous le nom de **fonction caractéristique V(.)** qui donne la valeur V(S) de chaque coalition S susceptible d'être formée à partir de l'ensemble U des N joueurs.

Cette fonction caractéristique, définie pour toutes les coalitions que peuvent former les N parties prenantes à la négociation, possède les trois propriétés suivantes qui relèvent du bon sens.

1. Une coalition vide, c'est-à-dire ne rassemblant aucun joueur, a une valeur nulle.
2. Si -S désigne l'ensemble des parties prenantes de U qui ne font pas partie de la coalition S, alors la somme de la valeur V(S) de la coalition S et de la valeur V(-S) de la coalition -S est tout simplement égale à la valeur de la Grande Coalition U.
3. Etant donné deux coalitions S et T, si S&T désigne la coalition formée par tous les membres de S et tous les membres de T, alors la valeur V(S&T) de S&T est supérieure ou égale à la somme de la valeur de S et de la valeur de T. Cette propriété – appelée *super-additivité* – est fondamentale pour la construction de la fonction caractéristique dans la mesure où, si elle n'implique pas strictement que l'union fait la force, elle implique en revanche qu'elle « ne la défait pas », auquel cas le concept de coalition perdrait évidemment de son intérêt.

Cette définition de la **fonction caractéristique** étant donnée, revenons à la problématique de l'éventuelle association entre les ex-condisciples de l'ESEP. Comme précédemment, au bout de quelques semaines, AES remet son étude dont les conclusions sont exprimées en millions d'euros.

- Dans le cas où aucune coalition ne se forme : V(A) = 30 ; V(B) = 20 ; V(C) = 5. (A, B et C désignent respectivement l'entreprise d'Anne, de Bernard et de Charles.)

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- Dans le cas de coalitions entre deux entreprises, V(A&B) par exemple désigne la valeur de la coalition entre Anne et Bernard :
  – V(A&B) = 60 ; V(C) = 5.
  – V(A&C) = 45 ; V(B) = 20.
  – V(B&C) = 35 ; V(A) = 30.
- Dans le cas de la Grande Coalition : V(A&B&C) = 70.

Bien entendu, dans un souci de neutralité destiné à préserver sa clientèle, AES n'indique ni la solution préférable (si tant est qu'elle existe) ni la répartition que devrait entraîner cette solution.

La situation présente – dans laquelle il n'y a pas de coalition – indique des différences sensibles dans le développement des trois entreprises, celle d'Anne étant de loin la plus dynamique, tandis que l'entreprise de Charles semble à la traîne. Cependant, contrairement à ce que l'on a pu constater lors de l'analyse de la période précédente, la formation de coalitions à deux joueurs ne paraît ici génératrice d'aucun paradoxe. Chaque coalition apporte une valeur ajoutée. Par conséquent, les parties ont intérêt à s'entendre et à monter une coalition. La question qui se pose alors est bien entendu laquelle de ces coalitions parviendra à se former et comment partager la valeur ajoutée (*cf.* paragraphe suivant). À cet effet, on notera tout d'abord que l'étude d'AES montre que :

- dans le cas présent, une entreprise restant en dehors d'une coalition bilatérale ne perd ni ne gagne de valeur par rapport à celle qui est la sienne dans le cas où aucune coalition ne se forme (bien entendu, ce cas n'est pas général, on comprend que dans nombre de cas les effets de la coalition se fassent sentir au niveau des économies d'échelle, ce qui peut se répercuter, par exemple, sur les parts de marché) ;
- toutes les coalitions bilatérales apportent la même valeur ajoutée, à savoir 10 millions d'euros, tandis que la Grande Coalition engendre une valeur ajoutée de 15 millions.

Il s'ensuit que, dans le cadre d'un raisonnement élémentaire, si la valeur ajoutée est distribuée à parts égales entre les parties prenantes, pour un joueur joindre une coalition bilatérale, ou la Grande Coalition, revient au même : il gagne 5 millions. Par conséquent, s'il n'y a pas de paradoxe, la symétrie découlant des chiffres fournis par AES, rend la décision difficile. Prenons à nouveau le cas d'Anne. Dans le cas où elle ne souhaite pas rester seule, elle se trouve face à trois alternatives :

- former une coalition bilatérale avec Bernard ;
- former une coalition bilatérale avec Charles ;
- former la Grande Coalition avec Bernard et Charles.

Bien entendu, la mise en œuvre d'une alternative particulière ne découle pas seulement de son propre choix mais également de celui des autres joueurs, avec pour conséquence éventuelle l'impossibilité de former une coalition. Tel

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

serait le cas, par exemple, si Anne souhaitait former une coalition avec Bernard, lequel souhaite former une coalition avec Charles, lequel souhaite former une coalition avec Anne…

• Répartition proportionnelle de la valeur ajoutée

Une première voie consiste, en cas de formation de la coalition, à attribuer à chaque partie une part de la valeur ajoutée proportionnelle à la valeur initiale de cette partie, c'est-à-dire à sa valeur avant formation de la coalition. C'est une situation que l'on retrouve fréquemment dans la vie réelle, lorsque la négociation porte sur la distribution des parts résultant de la fusion entre entreprises.

Supposons donc, tout d'abord, qu'Anne et que Bernard envisagent une fusion de leurs deux entreprises, laissant Charles de côté. La valeur actuelle totale est donc 30 + 20 = 50. Cela signifie que les proportions respectives des entreprises d'Anne et de Bernard dans la constitution de la valeur totale avant formation éventuelle de la coalition, sont respectivement de 60 % et de 40 %.

La valeur après fusion étant de 60 millions, la répartition proportionnelle de la valeur ajoutée (10 millions) attribuera donc 6 millions à l'entreprise d'Anne et 4 millions à celle de Bernard. Par conséquent les valeurs totales post-fusion seront respectivement de 36 millions pour Anne et de 24 millions pour Bernard.

Supposons ensuite que la fusion envisagée concerne les entreprises d'Anne et de Charles. Alors, la répartition sera effectuée selon la proportion de 6/7 pour Anne et de 1/7 pour Charles. Correspondant à une valeur ajoutée de 8 571 428,57 pour Anne et de 1 428 571,43 pour Charles.

Considérons enfin la possibilité d'une coalition entre Bernard et Charles : la répartition sera effectuée selon la proportion de 20/25 pour Bernard, et de 5/25 pour Charles. D'où une valeur ajoutée de 8 millions pour Bernard et de 2 millions pour Charles.

Au vu de ces chiffres, on peut maintenant définir les préférences de chacun des acteurs en matière de coalition bilatérale. Anne préférera former une coalition avec Charles plutôt qu'avec Bernard, lequel préférera former une coalition avec Charles plutôt qu'avec Anne, et Charles préférera former une coalition avec Bernard plutôt qu'avec Anne. Par conséquent en pareil cas, la coalition bilatérale qui se formera sera celle qui réunira Bernard et Charles.

Supposons alors qu'Anne, ne souhaitant pas rester à l'écart, propose à ses deux anciens condisciples de former la Grande Coalition, toujours selon le principe de répartition proportionnelle de la valeur ajoutée, donc en l'espèce de 30/55 pour Anne, 20/55 pour Bernard et 5/55 pour Charles.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

La valeur ajoutée par la formation de la Grande Coalition étant de 15 millions, cela se traduira par la répartition suivante :

- pour Anne : 8 181 818,18 €,
- pour Bernard : 5 454 454,45 €,
- pour Charles : 1 363 363,66 €.

On voit donc que compte tenu des valeurs associées à la formation d'une coalition bilatérale entre Bernard et Charles, ceux-ci n'ont aucun intérêt à abandonner cette dernière pour la Grande Coalition, et par conséquent, pour l'heure, Anne reste isolée.

REPÈRES

Il n'est pas rare que, dans la vie courante, le joueur le plus « gros » se retrouve isolé. Il doit être conscient de ce risque et faire ce qu'il faut pour désamorcer les craintes des autres parties prenantes.

Anne peut-elle sortir de cette situation ? Une première voie est bien entendu celle qui consiste à quitter le paradigme de la répartition proportionnelle de la valeur ajoutée, et proposer à Charles un montant légèrement supérieur aux 2 millions qu'il obtiendrait dans le cadre d'une coalition bilatérale avec Bernard. Mais évidemment ce dernier pourrait alors réagir en faisant à Charles une contre-proposition supérieure à l'offre d'Anne, etc. On notera à ce propos un nouveau paradoxe : en effet, c'est la faiblesse initiale de sa position qui rend attractive pour les deux autres acteurs une coalition bilatérale avec Charles. En d'autres termes, la faiblesse de Charles fait sa force car cela le rend attractif pour compléter une coalition, en particulier dans le cas bien entendu où le point de départ de la négociation est la répartition proportionnelle de la valeur ajoutée.

Maintenant, jusqu'où cette série d'offres et de contre-offres va-t-elle se poursuivre ? Une attitude *a priori* raisonnable de la part d'Anne et de Bernard consiste à comparer en permanence le niveau des offres faites à Charles avec le résultat que chacun des deux obtiendrait dans le cadre d'une coalition entre eux sur la base de la règle de proportionnalité (6 millions pour Anne et 4 millions pour Bernard).

FOCUS

Start-up

Un investisseur minoritaire peut infléchir fortement le résultat final en jouant de sa capacité à former une majorité avec des investisseurs qui ont des parts plus importantes que lui mais n'atteignent pas la majorité. Le fait de pouvoir constituer un groupe charnière peut se monnayer bien plus que sa propre taille. C'est une situation que l'on rencontre souvent dans les négociations sur les augmentations de capital dans les start-up.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

• Cœur du jeu

Une seconde voie consiste également à abandonner le principe de répartition proportionnelle de la valeur ajoutée, en considérant à nouveau la possibilité de former la Grande Coalition. D'évidence, celle-ci ne pourra se réaliser que si chaque partie n'y perd rien, c'est-à-dire si[102] en joignant la Grande Coalition qui se voit dotée d'un total de 70 M€ :

- chaque partie reçoit au moins autant qu'en restant seule, en l'occurrence si Anne reçoit au moins 30 M€, Bernard au moins 20 M€ et Charles au moins 5 M€.
- chaque couple de parties reçoit au moins autant qu'en constituant une coalition à deux, en l'occurrence si la coalition entre Anne et Bernard reçoit au moins 60 M€, la coalition entre Bernard et Charles au moins 45 M€, la coalition entre Anne et Charles au moins 35 M€.
  - On peut alors montrer, en résolvant le système d'inéquations qui traduit les conditions ci-dessus, plus l'équation V(A) + V(B) + V(C) = 70, qu'il existe une solution unique permettant de satisfaire les conditions ci-dessus, à savoir : Anne reçoit 35 M€, Bernard 25 M€ et Charles 10 M€.

Cette solution correspond à une **équi-répartition** de la valeur ajoutée, chaque partie prenante recevant 5 millions. Mais cette répartition, qui n'obéit pas à la règle de proportionnalité, nous conduit à une observation voisine de celle déjà faite, en l'occurrence que le ratio entre la valeur ajoutée et la valeur initiale est d'autant plus important que cette valeur initiale est faible. En d'autres termes, la solution négociée a ici pour effet de réduire l'écart entre ces ratios.

Maintenant, si l'on appelle **cœur du jeu** l'ensemble des répartitions satisfaisant les conditions ci-dessus, la question de pose alors de savoir dans quelle mesure le résultat trouvé peut être généralisé et, en particulier, le cœur du jeu est-il toujours unique, ou non vide ?

REPÈRES

On dira que le cœur du jeu est vide s'il n'existe aucune répartition de la valeur ajoutée satisfaisant les conditions de formation de la Grande Coalition.

Supposons que l'étude communiquée par AES fasse état des chiffres suivants (cas 2).

- Dans le cas où il n'y a pas de coalition : V(A) = 10 ; V(B) = 15 ; V(C) = 8.
- Dans le cas de coalitions entre deux entreprises :
  - V(A&B) = 35 ; V(C) = 5.
  - V(A&C) = 25 ; V(B) = 14.
  - V(B&C) = 30 ; V(A) = 9.
- Dans le cas de la Grande Coalition : V(A&B&C) = 40.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

On remarquera une première différence avec le cas précédent, à savoir que la partie prenante qui est à l'extérieur de la coalition bilatérale se trouve en moins bonne position qu'en l'absence de coalition. Plus, dans le cas présent on montre qu'il n'existe pas de solution satisfaisant l'ensemble des contraintes définissant le cœur. Autrement dit, le cœur est vide. Par conséquent, dans cette situation, si les trois parties prenantes sont rationnelles, il n'y aura pas de formation de la Grande Coalition.

Considérons maintenant le cas suivant (cas 3).

- Dans le cas où il n'y a pas de coalition : V(A) = 30 ; V(B) = 20 ; V(C) = 5.
- Dans le cas de coalitions entre deux entreprises :
  - V(A&B) = 60 ; V(C) = 5.
  - V(A&C) = 45 ; V(B) = 20.
  - V(B&C) = 40 ; V(A) = 30.
- Dans le cas de la Grande Coalition : V(A&B&C) = 75.

On peut montrer qu'en pareil cas il existe tout un ensemble de répartitions possibles de la valeur ajoutée entre les trois partenaires potentiels de la Grande Coalition, le cœur est formé d'un ensemble de solutions.

Au total, les trois cas présentés montrent que le cœur du jeu peut être :

- un point qui constitue donc la solution unique pour la répartition associée à la Grande Coalition ;
- vide, auquel cas la formation d'une Grande Coalition suivant le principe selon lequel celle-ci doit être plus bénéfique à toutes les parties que n'importe quelle autre configuration, n'est pas possible ;
- un ensemble de points en général infini, tel que chacun d'entre eux soit une solution possible pour la Grande Coalition.

Dans ce dernier cas, on peut imaginer que plus le cœur du jeu est petit (sans être vide) plus il en ira de même pour les différences possibles de répartition de la valeur ajoutée, et par conséquent plus la formation de la Grande Coalition sera aisée et probable.

• Valeur de Shapley

Dans le second cas ci-dessus, où la formation d'une Grande Coalition suivant le principe de répartition proposé n'est pas possible, Anne, Bernard et Charles doivent-ils pour autant renoncer à former une Grande Coalition, et notamment à fusionner leurs entreprises, ou existe-t-il un mode de répartition différent mais justifié qui permette une telle fusion ? Qu'en est-il également lorsque le cœur du jeu contient une multitude/infinité de points ? Lloyd Shapley, prix Nobel d'économie en 2012[103], propose une solution fondée sur ce que l'adhésion d'une partie à une coalition apporte à la valeur de cette coalition.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Reprenons le cas précédent, et voyons comment Shapley analyse la formation pas à pas d'une coalition, et la variation de valeur que cette formation engendre. Supposons qu'Anne soit la première à songer à la formation d'une Grande Coalition. Son entrée change donc la coalition correspondant à l'ensemble vide en une coalition regroupant une seule partie, c'est-à-dire elle-même. Cette coalition composée uniquement d'Anne a une valeur égale à V(A), soit 30. En d'autres termes, cette adhésion d'Anne apporte à la coalition une valeur ajoutée égale à V(A) – V(ø) = 30. Il apparaît donc normal qu'Anne se l'approprie.

Supposons maintenant que, sensible à la proposition d'Anne, Bernard la rejoigne et forme avec elle une coalition à deux joueurs. On sait que la valeur de celle-ci est alors 60. Par conséquent, la valeur ajoutée par l'adhésion de Bernard est égale à : V(A&B) – V(A) = 30.

Supposons enfin qu'assistant à la formation de la coalition entre Anne et Bernard, Charles décide de s'y joindre. Sa valeur ajoutée est donnée par l'expression V(A&B&C) – V(A&B), soit 75-60 = 15.

Ces valeurs ajoutées (30 pour Anne, 30 pour Bernard et 15 pour Charles) représentent-elles alors ce que devrait être la répartition dans le cadre de la formation de la Grande Coalition ? Pour répondre à cette question, imaginons un changement d'ordre dans l'adhésion des différentes parties à la Grande Coalition. Supposons par exemple que l'ordre d'entrée soit Charles, Anne, Bernard.

La valeur ajoutée par Charles en tant que premier entrant est de 5. Puis, lorsque Anne entre à son tour dans la coalition sa valeur ajoutée est (VA&C) – V(C) = 45 – 5 = 40. Enfin, lorsque Bernard entre, sa valeur ajoutée est V(A&B&C) – V(A&C) = 75 – 45 = 30. On voit donc que l'ordre d'entrée des acteurs dans la coalition est susceptible de modifier la répartition des valeurs ajoutées. Ce n'est pas obligatoirement le cas. Si, par exemple, dans le cas analysé, en laissant Anne continuer d'entrer la première, on permute les ordres d'entrée de Bernard et de Charles, on obtient la même répartition des valeurs ajoutées que pour l'ordre d'entrée (Anne, Bernard, Charles). On l'aura compris, le résultat dépend de la fonction caractéristique considérée.

Dès lors, comment procéder ? Shapley propose simplement de considérer l'ensemble des ordres d'entrée possibles, et d'affecter à chacun de ceux-ci la même probabilité. Dans le cas présent, le nombre d'acteurs étant de trois, il y a six permutations possibles, c'est-à-dire six ordres d'entrée différents possibles. Une permutation est ici entendue comme un ordre d'entrée particulier. Par exemple (A, B, C) est une permutation et (C, A, B) en est une autre. D'une façon générale si l'on a n acteurs le nombre de permutations est n! (qu'on lit : « *factorielle n* ») = 1 x 2 x 3 x...x (n-1) x n.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

La valeur ajoutée retenue par Shapley pour chaque acteur est alors la moyenne des valeurs ajoutées correspondant aux différents ordres possibles. Dans le cas présent cette valeur ajoutée peut se calculer à partir du tableau suivant.

Permutation	Valeur ajoutée d'Anne	Valeur ajoutée de Bernard	Valeur ajoutée de Charles	Total
ABC	30	30	15	75
ACB	30	30	15	75
BAC	40	20	15	75
BCA	35	20	20	75
CAB	40	30	5	75
CBA	35	35	5	75
Moyenne	35	27,5	12,5	75

Tableau 4.1 – Détermination de la valeur de Shapley

On vérifiera que cette répartition moyenne se situe dans le cœur du jeu… Si l'on reprend maintenant l'exemple dans lequel le cœur du jeu se réduit à un point unique, on peut établir par la même méthode que précédemment que ce point correspond dans ce cas à la valeur de Shapley (35, 20, 10).

REPÈRES

Les conditions de formation d'une coalition dépendent beaucoup plus de la valeur ajoutée apportée par les joueurs qui la composent que de leur valeur lorsqu'ils sont isolés.

Un joueur dominant mais non majoritaire doit très souvent être généreux et patient avec un partenaire plus petit mais qui peut lui apporter un appoint décisif. On a vu au chapitre 3 que la formation des coalitions dans un cadre syndical n'obéit pas strictement à la taille des organisations. On va retrouver cette constatation dans le cas de votes.

• Jeux simples

Les coalitions envisagées précédemment considéraient la possibilité que toutes les parties prenantes bénéficient de la formation d'une coalition. Dans la vie réelle, il peut néanmoins exister des situations dans lesquelles l'objectif de la formation d'une coalition n'est pas une distribution particulière de l'ensemble des avantages associés à cette coalition, mais plutôt de faire passer une résolution, ou au contraire de mettre celle-ci en échec. De telles situations abondent, que ce soit au niveau politique national ou international, à celui des négociations entre partenaires sociaux, ou à celui des assemblées générales de diverses

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

natures (assemblée générale de copropriété, assemblée générale d'actionnaires etc.). De telles coalitions peuvent également avoir pour but soit de faire élire un candidat, soit de lui barrer la route. Elles correspondent à ce que l'on appelle des *jeux simples*, auxquels sont associées des fonctions caractéristiques binaires, c'est-à-dire que V(S) = 0 ou 1.

FOCUS

Les différentes coalitions

Quatre cas sont à considérer selon l'objectif poursuivi par la coalition et le sort de la résolution. La coalition a pour objectif de faire :
- passer la résolution et celle-ci est adoptée, la coalition est alors gagnante ;
- passer la résolution et celle-ci est rejetée, la coalition est alors perdante ;
- échouer la résolution et celle-ci est adoptée, la coalition est également perdante ;
- échouer la résolution et celle-ci est rejetée, la coalition est bloquante.

On peut *a priori* s'interroger sur la distinction faite entre une coalition gagnante et une coalition bloquante dans la mesure où, dans les deux cas, l'objectif visé par la coalition est atteint. En fait, dans un jeu simple, une coalition gagnante est une coalition qui remporte la majorité des votes telle que fixée par le règlement. Cependant, les procédures de vote peuvent être complexes (existence de quorum, pluralité des tours d'élection, etc.), avec pour conséquence qu'une coalition peut bloquer l'adoption d'une résolution, sans être nécessairement majoritaire, et donc sans être en mesure de faire adopter sa propre résolution.

Par exemple revenons sur les relations entre Anne, Bernard et Charles, et supposons qu'après l'analyse fournie par AES ils aient décidé de fusionner leurs entreprises, et d'y accueillir également l'entreprise de Daniel, autre ancien élève de l'ESEP. Ce dernier a développé un site Internet permettant de mettre en relation les familles des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer avec des intervenants potentiels. Chacun des quatre associés a reçu 25 % des parts de la nouvelle entreprise. Selon les statuts, les décisions de l'assemblée générale se prennent à la majorité stricte.

Charles souhaite développer les activités de l'entreprise à l'étranger. Daniel y est favorable, mais Anne y est totalement opposée, considérant que cela nécessiterait des investissements importants pour lesquels d'autres priorités existent. Pour faire échouer le projet elle va donc contacter Bernard et argumenter pour le convaincre en ce sens. En réalité, Anne a une petite idée derrière la tête : utiliser les capacités d'investissement pour développer les activités de l'entreprise dans sa région, caractérisée par un fort vieillissement de la population, et donc un potentiel élevé de croissance pour l'entreprise.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Forte du soutien de Daniel, Anne parvient à bloquer la proposition de Charles, ce qui constitue évidemment la première étape de la mise en œuvre de son projet. Mais il lui faut maintenant passer à la seconde étape, c'est-à-dire faire valider par ses partenaires son projet de développement. Ce projet ne pouvant que générer un surcroît d'activité sur le site Internet, Daniel n'a rien contre. En revanche, Bernard et Charles qui – rappelons-le – ont développé leurs activités dans d'autres régions, ne voient pas pourquoi les investissements de l'entreprise devraient favoriser la région d'Anne plutôt que les leurs. Résultat : Anne, qui a réussi à bloquer le projet de Charles, ne parvient pas pour autant à imposer le sien.

• Négociations multilatérales et induction à rebours

Passé l'incident précédent, les quatre associés se sont néanmoins mis d'accord pour racheter une autre entreprise du secteur à un dénommé Étienne qui, en échange, est entré dans le capital de la société. Mais depuis cette dernière opération, les relations entre les cinq associés se sont fortement dégradées et sont maintenant très tendues. Chacun prétend que le développement de la société s'est effectué grâce à lui/elle, et personne ne fait confiance à personne. Toutes les décisions devant être prises à la majorité stricte ont été bloquées, en particulier celle prévoyant une distribution de 100 actions supplémentaires aux actionnaires. Si ceux-ci sont d'accord sur le principe de la distribution, ils ne sont en revanche pas d'accord du tout sur la répartition de ces 100 actions. La société est devenue ingouvernable, à tel point que les associés ont dû recourir à une procédure arbitrale pour sortir du blocage. Après plusieurs réunions, l'arbitre décide que sera mise en œuvre la procédure suivante.

- Un premier associé est sollicité pour faire une proposition de distribution des actions. Si cette proposition recueille 50 % des voix, elle est adoptée. Sinon l'associé qui a fait la proposition a contre lui la majorité des actionnaires. Etant donné l'atmosphère conflictuelle à laquelle il convient de mettre fin, la procédure prévoit que ce premier associé vend ses parts aux autres, à un prix qui correspond à la valeur de la société telle que déterminée par AES au moment de l'entrée d'Étienne dans le capital. Autrement dit, si sa proposition n'emporte pas la majorité, le premier associé ne tire aucun profit du récent développement de la société, mais récupère simplement son capital.
- Si tel est le cas, un second associé est sollicité sur les mêmes bases pour faire une proposition de répartition des 100 actions entre les quatre associés restants et ainsi de suite.

L'arbitre définit alors l'ordre dans lequel les associés vont faire leurs propositions : Anne, Bernard, Charles, Daniel, Étienne.

Anne doit alors, sous huitaine, faire sa proposition. Compte tenu du fait qu'elle ne souhaite en aucun cas être obligée de vendre ses parts et que, bien au

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

contraire, elle désire s'approprier le nombre maximal de nouvelles actions, que peut-elle proposer qui emporte l'adhésion de la majorité des associés ?

Pour construire sa proposition, elle va commencer par imaginer que celle-ci va être rejetée, qu'il en ira de même pour la proposition de Bernard qui suivra, et pour la proposition de Charles qui suivra le rejet de la proposition de Bernard. Autrement dit, Anne va considérer la situation dans laquelle seuls restent en lice Daniel et Étienne, les trois autres associés leur ayant revendu leurs parts. Au vu des statuts et de la procédure arbitrale, la situation d'Étienne est particulièrement difficile. En effet quelle que soit la proposition de répartition que Daniel lui fera, Étienne ne pourra s'y opposer. Parce que dans cette affaire chacun défend évidemment ses propres intérêts, Daniel proposera que les 100 actions lui soient attribuées. Conséquence : comme Daniel a alors 50 % des voix, selon la procédure arbitrale sa proposition sera adoptée, et Étienne ne se verra attribuer aucune des 100 actions supplémentaires. Que doit alors faire Étienne pour éviter une telle situation ?

La réponse est claire : ne pas se retrouver seul face à Daniel, et donc voter pour la proposition présentée par Charles, à condition – bien entendu – que celle-ci lui rapporte quelque chose. Ce sera bien le cas si Charles lui propose une action. En effet, une action sur 100, ce n'est pas grand-chose, mais c'est quand même mieux que rien. Et, par conséquent, tout en maugréant contre ce qu'il considère être une injustice, Étienne l'acceptera, et le partage des actions supplémentaires se fera donc de la façon suivante : 0 pour Anne, 0 pour Bernard, 99 pour Charles, 0 pour Daniel et 1 pour Étienne.

On arrive donc à un résultat quelque peu étonnant : la répartition des 100 actions proposée par Charles pourra être mise en œuvre alors qu'il récupère la quasi-totalité de ces actions, qu'Étienne n'en récupère qu'une seule, et que les trois autres (donc la majorité) ne récupèrent rien. Il est alors évident que Bernard doit tout faire pour éviter d'en arriver à cette situation. Il lui suffit pour cela de proposer une action à Daniel et de garder le reste pour lui. À nouveau une telle proposition peut paraître injuste, mais pour Daniel un vaut mieux que zéro.

Maintenant, une telle perspective n'apparaît pas comme une bonne situation pour Anne. Donc celle-ci doit à son tour imaginer une répartition des actions qui emporte au moins 50 % des votes. Pour ce faire elle peut proposer à Charles et à Étienne de donner à chacun une action, et d'en garder 98 pour elle. À nouveau cette proposition de répartition est peu équitable, mais elle assurera à Anne le soutien de Charles et d'Étienne lui permettant de faire adopter sa proposition, à supposer que ces derniers se contentent d'une action. Cela reste théorique dans la mesure où, comme on le voit à propos du jeu de l'Ultimatum[104], les partages trop inégaux sont en général refusés par les joueurs.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Au total on remarque que :

- l'ordre dans lequel sont effectuées les propositions des différentes parties prenantes joue un rôle fondamental permettant au premier proposant de l'emporter et de rafler, à deux unités près, la quasi-totalité de la mise ;
- le raisonnement développé pour ce faire commence par projeter le décideur le plus loin possible dans le temps (dans le cas présent, au moment où seules deux parties prenantes restent en jeu) avant de revenir pas à pas vers la situation présente, en supposant qu'à chaque étape les décisions prises dans le futur par les parties prenantes seront rationnelles. Ce raisonnement est connu sous le nom d'*induction à rebours*.

FOCUS

Les points clés

Chaque partie prenante à une négociation multilatérale doit mesurer l'intérêt qu'il y a pour elle à constituer une coalition ou à rejoindre une coalition existante. La formation d'une coalition dépend donc de sa valeur ajoutée, et de la manière dont celle-ci est répartie entre les parties prenantes.

S'il arrive que l'ensemble des parties prenantes puisse conclure un accord, tel n'est pas toujours le cas : le cœur du jeu peut être vide.

Il peut exister des cas dans lesquels une partie prenante a intérêt, non seulement à ne pas former ou rejoindre une coalition, mais au contraire à ce qu'une coalition se forme sans elle.

Dans une coalition, l'importance d'une partie prenante ne dépend pas en général de sa taille, mais de la valeur ajoutée que sa participation apporte à la coalition. En particulier, être le plus « gros » sans avoir la majorité ne constitue un avantage que si l'on est capable de partager largement la valeur ajoutée.

Dans certains contextes politiques ou sociaux, des coalitions peuvent arriver à bloquer la négociation sans qu'une alternative majoritaire ne se dégage. La solution doit alors prendre en compte la capacité de nuire plus que la taille des parties.

D'une façon générale, certaines règles fixant – de façon parfois implicite – le champ et le déroulement de la négociation peuvent avoir un impact majeur sur son résultat, ce qui permet à une partie prenante de rafler seule l'essentiel de la valeur ajoutée, objet du partage. Ainsi dans certaines négociations faisant intervenir une multiplicité de parties prenantes, il est utile de s'inspirer de la méthode d'induction à rebours pour constituer une alliance solide.

Il n'est pas neutre d'être celui qui fait les premières propositions ou au contraire d'être celui qui les reçoit : il peut y avoir avantage à être le premier proposant, à condition de… proposer quelque chose d'acceptable !

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Copyright © 2016 Eyrolles.

CHAPITRE 5

LES PROCESSUS D'ARGUMENTATION

• L'argumentation, élément central dans la négociation

On pourrait *a priori* penser que toute négociation s'organise uniquement autour du rapport de force entre les parties, ne laissant aucune place à la logique qui doit normalement sous-tendre l'argumentation. N'est-ce pas d'ailleurs là ce qu'exprime le vieil adage selon lequel « la raison du plus fort est toujours la meilleure » ? Mais une analyse un peu plus en profondeur montre qu'en réalité il n'en est rien, et que la raison – au-delà de celle du plus fort – trouve toute sa place dans le processus de négociation.

En effet, excepté lorsque certaines parties prenantes veulent faire échouer la négociation, chaque partie souhaite en fait parvenir à un accord qui lui soit favorable, autrement dit qui lui permette d'atteindre les buts qu'elle s'est fixés – voire au-delà. Cela ne signifie pas pour autant que ses objectifs seront atteints, mais qu'ils indiquent *a priori* une direction que la partie considérée souhaite voir prendre au processus de négociation. Cette direction aura d'autant plus de chance d'être suivie qu'elle ne paraîtra pas contrevenir aux intérêts des autres parties concernées, autrement dit que la direction prise et l'accord ou les accords susceptibles de la matérialiser, leur conviennent. Dès lors, se profile l'idée que ces accords seront considérés comme acceptables pour une partie s'ils lui apportent une valeur ajoutée significative par rapport au *statu quo*. Cette idée s'applique parfaitement dans le cadre d'une négociation « entre le fort et le faible ». En effet, si l'on élimine le cas particulier où elle aurait pour objectif de faire échouer la négociation, chaque partie se doit de convaincre l'autre que sa proposition est la meilleure pour cette dernière, et vaut en tout cas mieux qu'une rupture des négociations.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Pour prendre un exemple extrême illustrant cette nécessité, supposons que le fort et le faible soient deux pays en guerre, et que la situation dans laquelle se déroulent les négociations soit celle dans laquelle les troupes du fort encerclent les troupes du faible, et sont sur le point de lancer un assaut dont l'issue ne fait aucun doute. Néanmoins un tel assaut se traduirait par des pertes, non seulement pour le faible pour lequel elles seraient considérables mais également, à un moindre niveau, pour le fort, qui souhaite les éviter. C'est exactement ce que les Athéniens mettent en avant dans leur dialogue avec les Méliens (*cf.* chapitre 2). En engageant une négociation sur les conditions d'une reddition du faible, il est donc dans l'intérêt du fort de parvenir à convaincre le faible qu'il est de l'intérêt de celui-ci de signer l'accord qui lui est proposé.

Toute la question est alors celle de la perception par les différentes parties de l'accord proposé. On pourrait *a priori* penser que plus les perceptions sont convergentes, plus un accord a de chances de se réaliser. Si cela est souvent le cas, il n'en va pas toujours ainsi. Par exemple, dans le cadre de négociations diplomatiques, lorsque les intérêts des parties apparaissent totalement opposés sur certains points, le caractère relativement vague d'un accord, laissant à chaque partie le champ libre pour l'interpréter à sa convenance, peut être un élément déterminant pour sa conclusion. Certes, la question peut alors être posée de l'intérêt d'un tel accord interprétable à loisir. L'une des réponses souvent donnée à cette question est que, par-delà le contenu précis, le fait même que les parties soient convenues de signer un accord signifie qu'une étape a été franchie, laquelle permettra d'envisager de nouvelles négociations.

Cette situation n'est cependant pas très fréquente dans le monde des affaires, dans celui de ventes de commerçants à particuliers ou d'achats/ventes entre particuliers. On peut douter que la possibilité d'une pluralité d'interprétations d'un accord soit un objectif recherché. Exemple : Georges veut acheter une nouvelle voiture. Au cours d'une visite chez le concessionnaire de sa marque préférée, il est totalement séduit par un modèle crossover WXY dont un exemplaire sera bientôt disponible. Peut-on imaginer que Georges et le concessionnaire signent un acte de vente qui mentionne le modèle mais ni le prix, ni les accessoires, ni la date de livraison, au motif que la signature d'un tel acte facilitera un futur accord sur ces trois éléments ? Bien entendu, si les deux parties sont rationnelles, la réponse est non. Il peut en aller tout autrement dans le cadre de négociations géopolitiques internationales.

Mais il convient ici de bien souligner la différence entre pluralité des interprétations concernant les clauses d'application d'un accord, et pluralité des perceptions de cet accord en termes de valeur ajoutée pour chacune des parties prenantes. Par exemple, la vente d'un appartement peut être réalisée parce que le vendeur comme l'acheteur estiment chacun que le prix auquel est réalisée la transaction est « une bonne affaire ». Ce jugement positif de part et d'autre peut

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

cependant découler de visions contradictoires : ainsi le vendeur peut estimer que toute autre vente aurait été effectuée à un prix plus bas, tandis qu'au contraire l'acheteur peut estimer que par rapport à ce qu'il recherchait et aux autres appartements qu'il a visités, celui-ci représente le meilleur compromis entre le prix, la qualité et la localisation compte tenu de ses activités professionnelles. Dans cette optique, chacune des deux parties a intérêt à mettre en avant les avantages que cette transaction représente pour l'autre, et éventuellement à minimiser les avantages que cette transaction représente pour elle. Cet échange sera d'autant plus fructueux qu'il se développera par le biais d'une argumentation solidement structurée, prenant en compte non seulement les éléments psychologiques ou culturels liés à la nature des échanges entre individus, mais également des aspects plus liés à la justification des affirmations.

Nombreux sont les philosophes, les juristes et les scientifiques qui se sont intéressés à ces questions, soit de façon indirecte tel Spinoza dans son *Traité de la réforme de l'entendement*[105], soit de façon plus directe. Dans ce dernier cas, il faut distinguer entre deux sous-catégories, chacune associée à un objectif différent.

- La première sous-catégorie correspond à la volonté de convaincre et de l'emporter. Elle est illustrée par des ouvrages comme celui du philosophe Arthur Schopenhauer, intitulé *L'Art d'avoir toujours raison*[106], ou celui du philosophe et logicien Madsen Pirie, intitulé *How to Win Every Argument : the Use and Abuse of Logic*[107]. Le titre de l'ouvrage de Pirie l'indique, il s'agit bien sûr de recourir à la logique, et d'en abuser par le recours à des arguments fallacieux, mais qui ne le paraissent pas dès lors qu'ils sont dissimulés sous des éléments apparaissant *a priori* comme des évidences, ce qui était déjà le travail des sophistes.
- La seconde sous-catégorie a, quant à elle, pour objectif de statuer sur des affirmations de façon purement logique. Parmi les méthodes qui se sont développées durant les dernières décennies, les *dialog games* qui visent à structurer l'argumentation relative à une affirmation, sous la forme d'un dialogue entre deux parties, l'une étant en faveur de l'affirmation en question, l'autre étant contre[108]. En partant du même constat, une autre catégorie de jeux qui, au contraire des *dialog games*, relèvent, quant à eux, de la Théorie des Jeux, permet également de modéliser les processus d'argumentation : les Jeux de Dissuasion.

Dans la suite du chapitre, on commencera par introduire les propriétés fondamentales de ces jeux, avant de montrer comment ils peuvent être appliqués à l'analyse de processus d'argumentation développés spécifiquement dans le cadre de négociations.

• Dissuasion et négociation

Pour des raisons de simplicité, on ne considérera que des négociations bilatérales, sachant que les résultats obtenus sont généralisables à des négociations multilatérales.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Éléonore, habitant Rennes et récemment nommée à un poste de directrice des ressources humaines (DRH) dans une entreprise de taille moyenne située en région parisienne, désire acquérir un appartement de trois pièces d'environ 70 m^2 dans un quartier de Paris qui à la fois soit central, ait du caractère, et soit abordable en termes de prix.

De son côté, Richard est précisément propriétaire d'un tel appartement, d'une superficie de 80 m^2, situé au cœur du quartier du Marais dans un bel immeuble datant du XVIII^e siècle. L'immeuble et l'appartement ont été totalement rénovés. Richard, jeune retraité vivant seul, souhaite quitter Paris, et a récemment jeté son dévolu sur une maison située sur les hauteurs de Nice, plus grande que son appartement, avec jardin et vue sur mer. La vente de son appartement lui permettrait d'acquérir sans peine la propriété. Par ailleurs, les prix au mètre carré dans le quartier du Marais, observables sur Internet, ont l'air de concorder selon les différents sites : prix minimal, environ 8 000 €, prix maximal, environ 12 500 €, prix moyen 9 000 €. Richard estime que compte tenu de l'environnement, de la qualité de l'immeuble et des prestations offertes par l'appartement, il est en mesure de demander le prix maximal. À cet effet, il publie une annonce sur Internet, et souhaite que la transaction puisse s'effectuer rapidement pour que la maison de Nice soit encore disponible.

Éléonore ayant lu l'annonce et pris rendez-vous avec Richard, a visité l'appartement. Celui-ci lui plaît beaucoup, mais le prix qu'en demande Richard lui paraît trop cher, notamment en raison des quelques autres appartements qu'elle a visités, certes moins bien que celui de Richard, mais à des prix beaucoup moins élevés. Elle estime en conséquence qu'un prix raisonnable au mètre carré est le prix moyen du quartier, soit 9 000 €.

La question qui se pose alors est de savoir si la transaction peut avoir lieu et à quelles conditions. On notera à ce sujet que l'optimisation n'est ici pas de mise. En effet pour qu'il en soit ainsi, il faudrait que, par exemple, Éléonore puisse avoir visité l'ensemble des appartements correspondant à sa demande et mis sur le marché, qu'elle ait acquis l'information sur les prix de chacun de ces appartements, qu'elle ait une information précise sur toutes leurs caractéristiques (travaux entrepris depuis vingt ans, évolution des charges, voisinage, bruit la nuit, distance exacte par rapport aux transports en commun, etc.) et qu'elle puisse définir de façon rigoureusement logique un modèle d'évaluation multicritère. Or il va de soi que dans la « vraie vie » les conditions permettant de construire un tel processus d'évaluation sont rarement réunies (pas assez d'information, temps trop long requis pour l'évaluation, etc.). Par conséquent, ce sur quoi Éléonore va se déterminer est de juger si telle offre est *acceptable* ou au contraire *inacceptable*. Il en va de même pour Richard. Autrement dit les deux joueurs vont utiliser un processus de choix inspiré par le concept de *rationalité limitée* développé par Herbert A. Simon[109]. Compte tenu de ce qui précède, ce processus de choix revient à considérer pour

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

simplifier, qu'il n'existe que deux catégories de situations : les situations acceptables notées « 1 », et les situations inacceptables notées « 0 ». L'objectif d'un décideur rationnel étant bien entendu d'obtenir un résultat acceptable pour lui.

Supposons alors qu'une négociation s'engage entre Éléonore et Richard, que le prix mis sur la table soit 9 000 €/m², et que chacune des deux parties ait la possibilité de dire Oui ou Non à une transaction à ce prix, avec pour conséquences les résultats apparaissant dans la matrice ci-dessous :

		Richard	
		Oui	Non
Éléonore	Oui	(1,0)	(1,1)
	Non	(1,1)	(1,1)

Matrice 5.1 – Négociation entre Éléonore et Richard
Exemple 1

On voit que :
- pour Éléonore, dire Oui ou Non est toujours acceptable quelle que soit la position de Richard ;
- pour Richard, dire Non est toujours acceptable quelle que soit la position d'Éléonore, alors que dire Oui est inacceptable si Éléonore dit Oui.

Interprétation possible :
- Pour Éléonore conclure l'achat au prix de 9 000 euros ou ne pas conclure est tout aussi acceptable, compte tenu des disponibilités dans le quartier.
- En revanche, pour Richard, conclure la transaction à ce prix est inacceptable, mais il se portera très bien si le refus d'une transaction à ce prix vient non pas de lui mais d'Éléonore.

Dans le langage des Jeux de Dissuasion, on dira que :
- les deux stratégies d'Éléonore qui lui garantissent un résultat acceptable sont *sûres* ;
- la stratégie de refus de Richard (Non) est elle aussi sûre ;
- la stratégie Oui de Richard est *dangereuse* (dans la mesure où elle engendre pour Richard un résultat inacceptable si Éléonore dit Oui).

Si l'on s'interroge maintenant sur la « *jouabilité* » des différentes stratégies, il apparaît évident que les deux stratégies d'Éléonore et la stratégie Non de Richard sont jouables. Par ailleurs la stratégie Oui de Richard apparaît comme non jouable dans la mesure où elle présente le risque de voir Richard obtenir un résultat inacceptable si Éléonore choisit Oui. En d'autres termes il apparaît que sur cet exemple, les stratégies sûres sont jouables et les stratégies dangereuses non jouables.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

La question est de savoir si tel est toujours le cas. Considérons l'exemple suivant :

		Richard	
		Oui	Non
Éléonore	Oui	(1,0)	(1,0)
	Non	(1,0)	(1,0)

Matrice 5.2 – Négociation entre Éléonore et Richard
Exemple 2

Rien n'a changé pour Éléonore. En revanche, pour Richard, compte tenu de son urgence en matière d'acquisition de la propriété de Nice, aucune des situations qui peuvent se présenter n'est acceptable. Autrement dit :

- ne pas vendre son appartement à Éléonore (au prix de 9 000 €/m²) est inacceptable, que cette absence de vente provienne d'un refus de sa part ou d'un refus de la part d'Éléonore ;
- vendre son appartement à Éléonore à 9 000 €/m² est tout aussi inacceptable.

REPÈRES

Dans un jeu, un joueur doit jouer.

Cependant, Richard doit prendre une décision, ou en d'autres termes choisir une stratégie. Étant donné que les deux stratégies possibles donnent les mêmes résultats pour lui, elles peuvent être considérées comme équivalentes, et elles sont par conséquent toutes les deux jouables. On voit ainsi qu'une stratégie dangereuse n'est pas forcément non jouable. Mais, bien entendu, il convient alors d'établir un distinguo entre cette jouabilité que l'on qualifiera de *jouabilité par défaut*, et la jouabilité de la stratégie Non dans l'exemple précédent, jouabilité que l'on qualifiera de *jouabilité positive*.

FOCUS

Jouabilité d'une stratégie

D'une façon générale, une stratégie d'un joueur est dite :
– positivement jouable, si elle lui garantit un résultat acceptable dès lors que l'autre joueur joue de façon rationnelle ;
– jouable par défaut, si le joueur en question ne possède aucune stratégie positivement jouable (il en va alors de même pour toutes les autres stratégies de ce joueur) ;
– jouable si elle est soit *positivement jouable*, soit *jouable par défaut*.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Pour revenir à l'interprétation des résultats de la négociation dans chacun des deux cas considérés ci-dessus, introduisons d'abord la notion de dissuasion qui a donné son nom à cette catégorie de jeux.

Si l'on considère le couple stratégique (e,r) on dira que la stratégie e d'Éléonore est *dissuasive vis-à-vis de* la stratégie r de Richard, si et seulement si les trois conditions suivantes sont vérifiées :

- e est jouable (positivement ou par défaut) ;
- le choix par les joueurs du couple stratégique (e,r) implique un résultat inacceptable pour Richard ;
- Richard possède une autre stratégie r' qui est positivement jouable.

Ces trois conditions peuvent être interprétées de la façon suivante.

- Condition 1 : la dissuasion caractérisant l'état d'une menace, il faut, pour que cette menace soit efficace, que la stratégie qui la porte puisse être mise en œuvre.
- Condition 2 : pour être dissuasive, cette menace doit mettre Richard dans une situation inacceptable pour lui si jamais il met en œuvre sa stratégie r, objet de la tentative de dissuasion de la part d'Éléonore.
- Condition 3 : pour que Richard accepte de renoncer à la stratégie r, il faut qu'il possède une porte de sortie sous la forme d'une autre stratégie r' dont la sélection lui permette d'être dans une situation acceptable (dès lors qu'Éléonore se comporte de façon rationnelle).

Si l'on applique alors la définition ci-dessus on voit que, dans le premier exemple, la stratégie Oui d'Éléonore est dissuasive vis-à-vis de la stratégie Oui de Richard. Autrement dit, comme Richard ne veut pas conclure la vente de son appartement à 9 000 euros le mètre carré, puisque Éléonore peut *a priori* dire Oui, il ne reste plus à Richard qu'à dire Non. Par conséquent, il convient qu'il ne s'embarque pas dans une stratégie plutôt risquée, qui aurait pour objectif de laisser à l'autre partie le rôle du méchant. En revanche, cela est tout à fait possible pour Éléonore qui, compte tenu du fait que sa stratégie Oui est dissuasive vis-à-vis de la stratégie Oui de Richard, peut très bien dire Oui et laisser Richard dire Non.

Les choses sont évidemment différentes dans le second exemple. Ici Richard n'a pas de porte de sortie. Éléonore peut donc s'attendre à tout de la part de Richard qui n'a rien à perdre.

Conseils pratiques

Un négociateur qui n'a pas de porte de sortie ou qui perd la face devient dangereux et peut jouer n'importe quoi, y compris une stratégie qui lui est défavorable.

Par conséquent, si d'aventure le prix de 9 000 euros le mètre carré est définitivement trop cher pour elle, Éléonore n'a qu'une seule solution qui la mette à l'abri : dire Non. Elle ne peut donc pas laisser Richard jouer le rôle du méchant.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

On peut montrer[110] que dissuasion et jouabilité sont comme les deux faces d'une même pièce : une stratégie d'un joueur est jouable si et seulement s'il n'existe pas de stratégie de l'autre joueur qui soit dissuasive vis-à-vis d'elle. Ainsi, dans le premier exemple, la stratégie Oui de Richard n'est pas jouable parce que la stratégie Oui d'Éléonore est dissuasive vis-à-vis d'elle.

D'une façon plus générale, résoudre le Jeu de Dissuasion signifie déterminer la jouabilité de chaque stratégie. À cet effet, étant donné une stratégie x d'un joueur, on lui associera un indice de jouabilité positive J(x) égal à 1 si x est positivement jouable et à 0 sinon. (Attention à ne pas confondre valeur des indices de jouabilité et résultats associés aux couples stratégiques, tels qu'apparaissant dans la matrice.)

De la même manière, on associera à Éléonore (respectivement à Richard) un indice de jouabilité par défaut j_E (respectivement j_R) égal à 1 si aucune stratégie d'Éléonore (respectivement de Richard) n'est positivement jouable, et à 0 sinon. L'introduction pour chaque joueur de ces deux catégories d'indices de jouabilité permet, dans le cas de jeux complexes, de relier les indices de jouabilité d'un joueur à ceux de l'autre joueur, et de construire ainsi un système d'équations appelé « système de jouabilité », dont la résolution permet de dire quelles sont les stratégies qui sont jouables et quelles sont celles qui ne le sont pas.

REPÈRES

Il est évidemment bon dans une négociation de parvenir à un accord qui soit un équilibre positivement jouable, c'est-à-dire un équilibre qui soit un couple de stratégies positivement jouables.

Tout couple (e,r) de stratégies jouables sera dit équilibre du Jeu de Dissuasion.

• L'outil des graphes de dissuasion

Dans les deux exemples précédents, la relation entre Éléonore et Richard était relativement élémentaire. Le prix de 9 000 euros le mètre carré avait été « mis sur la table » et chacune des deux parties avait uniquement à dire Oui ou Non à une transaction conclue sur la base de ce prix. Il va de soi que, dans la vie réelle, les choses sont un peu plus compliquées :

- plusieurs propositions de prix peuvent être « mises sur la table », et en particulier une proposition par Éléonore et une proposition par Richard ;
- chacune de ces propositions peut faire l'objet d'une discussion argumentée, visant à établir soit la légitimité de cette proposition, soit au contraire qu'elle ne fait pas sens par rapport à la réalité.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Considérons par exemple l'échange élémentaire suivant ayant comme base de départ le prix indiqué par Richard dans son annonce postée sur Internet, à savoir 12 500 € /m².

- ce prix est considéré justifié par Richard (argument r_1) ;
- cet argument de Richard est évidemment contesté par Éléonore qui met en avant l'argument e_1 : le prix moyen dans le quartier est beaucoup plus bas (9 000 €/m²) ;
- à cela Richard répond (argument r_2) que le niveau des prestations offertes à la fois par l'immeuble et par l'appartement est exceptionnel ;
- à son tour Éléonore rétorque (argument e_2) qu'elle a visité un autre appartement présentant les mêmes prestations que celui de Richard, et mis en vente à un prix au mètre carré bien inférieur ;
- enfin Richard met en avant le fait qu'il veut acheter la maison de Nice, et que pour ce faire il doit vendre l'appartement à 12 500 euros le mètre carré (argument r_3).

La relation entre ces arguments, peut alors être représentée par la matrice suivante :

		Richard		
		r_1	r_2	r_3
Éléonore	e_1	(1,0)	(0,1)	(1,1)
	e_2	(1,1)	(1,0)	(1,1)

Matrice 5.3 – Relations entre arguments : représentation matricielle

Dans cette matrice, étant donné un couple d'arguments (e,r) développés respectivement par Éléonore et Richard, et (a,b) le couple de résultats associé tel que par exemple (a,b) = (1,0), alors l'argument r de Richard est mis à mal par l'argument e d'Éléonore. En revanche étant donné que a = 1, l'argument r de Richard est sans effet sur l'argument e d'Éléonore.

Si l'on analyse ce jeu d'argumentation comme un jeu de dissuasion correspondant, on voit que chacun des deux joueurs a une stratégie sûre (e_2 pour Éléonore et r_3 pour Richard). Il s'ensuit que e_2 est dissuasive vis-à-vis de r_2, qui n'est donc pas jouable, et par conséquent e_1 est positivement jouable et donc dissuasive vis-à-vis de r_1 qui de ce fait n'est pas jouable. Au total, la solution du jeu est définie ainsi : les deux stratégies d'Éléonore et la stratégie r_3 de Richard sont jouables (positivement) ; quant aux stratégies r_1 et r_2 de Richard, elles ne sont pas jouables.

Le raisonnement qui précède a été développé sur un mode de réfutation, représentable par le graphe ci-dessous que l'on appellera *graphe de dissuasion* :

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

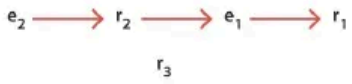


Figure 5.1 – Relation entre arguments : représentation par un graphe de dissuasion

Les flèches sont synonymes de négation. Ainsi, par exemple, la flèche partant de r_2 pour aboutir à e_1 doit être interprétée de la façon suivante : si l'argument r_2 de Richard est vrai, alors l'argument e_1 avancé par Éléonore est faux. En termes de graphe, r_2 est un nœud *antécédent* de e_1. Cet antécédent étant relié directement par une flèche à e_1, on dira également que r_2 est un *parent* de e_1 ou que e_1 est un *enfant* de r_2. Un nœud qui n'a pas de parent est appelé *racine*. Dans le cas présent, on voit que le graphe comporte deux racines : e_2 et r_3 qui est isolé.

FOCUS

Racine

Dans le cadre de l'argumentation logique proposée ici, la racine d'un graphe est un argument qui n'est pas contesté, et est par conséquent tenu pour vrai : autrement dit, la charge de la preuve repose sur celui qui conteste l'argument.

Dans le cas présent cela signifie que l'argumentation est gagnée par Éléonore qui a établi que les arguments r_1 et r_2 de Richard sont faux, tandis que ses propres arguments sont vrais. On remarquera que l'argument r_3, qui est isolé, n'a donc aucun effet sur les arguments d'Éléonore. Il implique uniquement que les arguments de Richard ne forment pas un ensemble de stratégies jouables par défaut, ce qui ne permet pas de conclure si les arguments en question sont vrais ou faux.

Au total, l'argument d'Éléonore qui lui permet de sortir victorieuse de l'argumentation qu'elle a avec Richard est le fait qu'elle a visité un autre appartement présentant les mêmes prestations que celui de Richard à un prix inférieur. Par conséquent on retrouve ici une vérité assez élémentaire, à savoir que les prix de la concurrence et plus généralement les prix de marché sont un élément déterminant à prendre en compte dans l'argumentation développée dans le cadre du processus de vente.

• Postures

On l'imagine sans peine, les attitudes adoptées par les parties durant une négociation peuvent avoir des effets importants sur l'issue de ladite négociation.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Mais, au-delà même des négociations, cette importance des attitudes adoptées pour le développement d'une relation et l'atteinte des objectifs a été soulignée à d'innombrables reprises et dans des circonstances très diverses. On pense ici évidemment aux séries policières américaines opposant le « *good cop* » et le « *bad cop* » lors de l'interrogatoire d'un suspect[111].

Lors de négociations, vaut-il mieux adopter une position dure ou, au contraire, une attitude conciliante ?

- D'un côté, adopter une position dure peut éventuellement conduire l'autre partie à comprendre que la première ne fera pas de concession et qu'il convient donc d'accepter ses propositions. Mais une telle position peut également amener l'autre partie soit à quitter la table de négociation, soit à s'arc-bouter sur des positions tranchées, qui pourtant ne présentent pas pour elle d'intérêt majeur. On passe alors de la négociation à un bras de fer dans lequel les ego prennent le pas sur les intérêts. C'est précisément ce que Fisher et Ury veulent éviter en conseillant de passer des positions aux intérêts[112].
- D'un autre côté, une partie peut adopter une attitude conciliante en souhaitant voir l'autre partie faire preuve de réciprocité. La question qui se pose alors est de savoir précisément quelle va être l'interprétation par l'autre partie d'une telle attitude. N'y a-t-il pas, pour la partie qui adopte une attitude conciliante, le risque que celle-ci soit interprétée comme un signe de faiblesse, ce qui pourrait conduire au contraire l'autre partie à se montrer plus dure ?

Dès lors, comment choisir ? Les Jeux de Dissuasion permettent ici d'apporter une réponse au travers de la notion de *posture*. Rappelons que ces jeux mettent en avant des acteurs à la rationalité limitée, ce qui signifie que dans le cadre d'une négociation bilatérale, à un couple de stratégies choisies par les deux joueurs peuvent *a priori* correspondre quatre types de résultats : (1,1), (1,0), (0,1) et (0,0). La posture d'un joueur sera ici définie comme un ordre de préférence sur l'ensemble de ces quatre couples de résultat. Donc *a priori* la rationalité limitée définit un ensemble de 24 postures possibles pour un joueur. Ce nombre est le nombre de permutations possibles appelé « Factorielle 4 » et noté 4! = 1 x 2 x 3 x 4.

Maintenant, si l'on suppose que le joueur en question est rationnel et que sa rationalité n'est pas teintée de masochisme (autrement dit qu'il préfère toujours pour lui un résultat acceptable à un résultat inacceptable), l'ensemble des postures *a priori* possibles se réduit à quatre possibilités.

Pour Éléonore :

- P^E_1 : (1,0) ≥ (1,1) ≥ (0,0) ≥ (0,1) *(malveillance prudente)*. Cette posture signifie qu'Éléonore préférera toujours, quel que soit son propre résultat, que Richard ait un résultat inacceptable.
- P^E_2 : (1,0) ≥ (1,1) ≥ (0,1) ≥ (0,0) *(malveillance partielle)*. Cette posture se différencie de la précédente par le fait que, lorsque son résultat est inacceptable,

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Éléonore préfère que Richard ait un résultat acceptable. L'occurrence d'une telle posture peut sembler *a priori* bizarre dans le monde des affaires ou dans celui de la stratégie politique ou géopolitique, mais elle peut correspondre à des interactions à caractère personnel dans lesquelles les sentiments forts jouent un rôle important.

- P^E_3 : (1,1) ≥ (1,0) ≥ (0,0) ≥ (0,1) *(bienveillance prudente)*. Cette posture d'Éléonore signifie que celle-ci, lorsqu'elle est dans une situation acceptable, préfère qu'il en aille de même pour Richard, mais que lorsqu'elle se trouve dans une situation inacceptable, alors elle préfère que Richard soit également dans une situation inacceptable.
- P^E_4 : (1,1) ≥ (1,0) ≥ (0,1) ≥ (0,0) *(bienveillance partielle)*. Dans cette posture, Éléonore préfère toujours que Richard soit dans une situation acceptable, quelle que soit sa propre situation. À nouveau on peut y voir une relation sentimentale forte.

De même, pour Richard :

- P^R_1 : (0,1) ≥ (1,1) ≥ (0,0) ≥ (1,0) *(malveillance prudente)*
- P^R_2 : (0,1) ≥ (1,1) ≥ (1,0) ≥ (0,0) *(malveillance partielle)*
- P^R_3 : (1,1) ≥ (0,1) ≥ (0,0) ≥ (1,0) *(bienveillance prudente)*
- P^R_4 : (1,1) ≥ (0,1) ≥ (1,0) ≥ (0,0) *(bienveillance partielle)*

Quel est alors le rapport entre ces postures qui *a priori* ne sont ni plus ni moins que des ordres de préférence des parties sur l'ensemble des quatre catégories de situation qui peuvent se présenter (voir ci-dessus), et les processus de négociation qui peuvent être considérés comme un ensemble d'offres et de contre-offres effectuées par les parties jusqu'à, soit la conclusion d'un accord, soit la rupture ? La réponse à cette question tient à l'utilisation de ces postures pour transformer le jeu *a priori* simultané en un coup (c'est-à-dire dans lequel les joueurs choisissent simultanément une et une seule décision) en un *jeu séquentiel* dans lequel, au contraire, les joueurs peuvent revenir sur leurs décisions en fonction notamment des décisions prises par les autres joueurs lorsqu'ils en ont connaissance. La question est alors de savoir quand le jeu s'arrête. La réponse est tout simplement lorsque aucun joueur n'a plus intérêt à modifier sa stratégie. Le couple stratégique obtenu est alors appelé *équilibre séquentiel*.

FOCUS

Simultanéité

En Théorie des Jeux, la notion de simultanéité se rattache plus à l'informationnel qu'au temporel : un jeu est dit simultané si chaque joueur au moment de son choix stratégique est dans l'ignorance du choix stratégique des autres joueurs (ce qui est le cas bien entendu lorsque les choix s'effectuent de façon simultanée).

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

On remarquera la parenté de l'équilibre séquentiel dans le jeu de dissuasion avec l'équilibre de Nash dans un jeu standard. En effet, on a vu que dans un jeu à deux joueurs, un équilibre de Nash est un couple stratégique tel qu'aucun joueur n'a intérêt à modifier unilatéralement sa stratégie. C'est la même chose pour l'équilibre séquentiel, à cela près que, dans ce cas, le joueur en question compare, non pas ses propres résultats, mais les couples composés par ses propres résultats et les résultats de l'autre joueur, par rapport à l'ordre de préférences défini par sa posture. Il découle de ce qui précède qu'à l'équilibre séquentiel aucun joueur ne bouge. C'est donc la fin du processus de négociation, qui se traduit soit par un accord, soit par une rupture.

Maintenant, de la même manière que pour les jeux standards, il peut exister plusieurs équilibres séquentiels, et par conséquent en termes de négociation plusieurs issues possibles (encore une fois soit rupture, soit accord[s]). La question qui se pose alors pour chaque partie est celle de la posture qu'il convient d'adopter.

Imaginons une négociation entre l'entreprise Robotec, qui produit des robots industriels ayant un degré élevé d'autonomie obtenu par le développement conjoint de technologies optiques et logicielles, et l'un de ses fournisseurs, Elecom. Cette négociation porte sur l'achat de microprocesseurs nécessaires au fonctionnement des robots. Sur la table de négociation deux sujets liés : le prix et la quantité.

Les positions des deux parties sont au départ totalement opposées – ce qui n'est franchement pas une surprise au début d'une négociation. Supposons alors pour simplifier (cette simplification a uniquement pour effet de limiter le nombre de choix possibles pour les protagonistes) qu'après une série d'échanges ayant permis de préciser le cadre de la négociation :

- le représentant d'Elecom soit en mesure de proposer deux prix : soit e_1 = 20 €, soit e_2 = 25 € ;
- le représentant de Robotec soit en mesure de proposer deux quantités : soit r_1 = 1 000 pièces, soit r_2 = 750 pièces ;
- la matrice associée (qui indique ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas) soit la suivante :

		Robotec	
		r_1	r_2
Elecom	e_1	(1,1)	(0,1)
	e_2	(1,0)	(0,0)

Matrice 5.4 – Négociation entre Elecom et Robotec : les résultats possibles

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

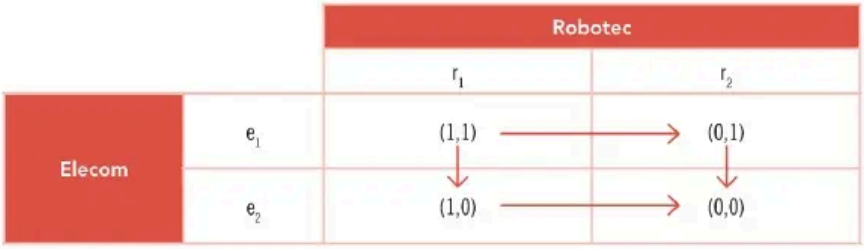
Cette matrice signifie que conclure la vente de :

- 1 000 pièces au prix unitaire de 20 euros est acceptable pour les deux parties ;
- 750 pièces au prix unitaire de 20 euros est inacceptable pour Elecom et acceptable pour Robotec ;
- 1 000 pièces au prix unitaire de 25 euros est acceptable pour Elecom, mais inacceptable pour Robotec ;
- 750 pièces au prix unitaire de 25 euros est inacceptable pour les deux parties.

Cela peut être résumé par le constat suivant : le prix unitaire de 25 euros est inacceptable pour Robotec quelle que soit la quantité, tandis que la vente de seulement 750 pièces est inacceptable pour Elecom, quel que soit le prix.

Si l'on regarde maintenant la matrice du point de vue des Jeux de Dissuasion, on voit que les deux stratégies d'Elecom sont équivalentes, et qu'il en va de même pour les deux stratégies de Robotec. Dès lors vers quelle situation s'oriente-t-on ? C'est ici qu'interviennent les postures qui vont permettre de débloquer la situation au sens où ces postures permettent à chaque partie de choisir l'offre à faire.

Supposons tout d'abord que les échanges se prolongeant, un climat de méfiance, voire d'animosité, se soit installé entre les deux parties, chacune soupçonnant l'autre de vouloir la tromper. Ce climat s'est traduit pour chaque partie par l'adoption d'une posture de malveillance prudente (chaque partie, quelle que soit sa propre situation, préfère voir l'autre dans une situation inacceptable plutôt qu'acceptable), laquelle implique les mouvements représentés sur la matrice suivante. Les flèches qui indiquent ces mouvements correspondent tout simplement aux préférences du joueur telles que découlant de la posture que ce joueur a adoptée. Pour Elecom qui choisit les lignes, ces flèches sont verticales, tandis que pour Robotec qui choisit les colonnes, ces flèches sont horizontales.



Matrice 5.5 – Malveillance prudente des deux côtés : dynamique de la négociation

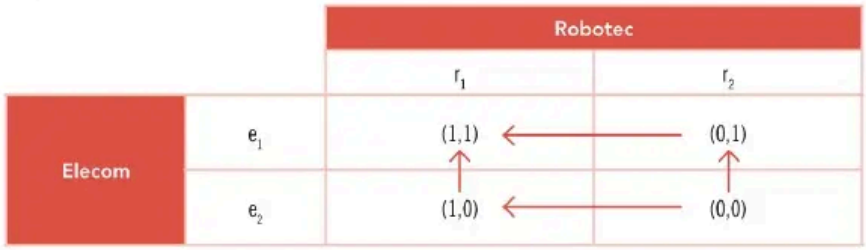
Les flèches sur la matrice indiquent donc que l'équilibre séquentiel obtenu est le couple stratégique (e_2, r_2) correspondant à une vente de 750 pièces à un prix unitaire de 25 euros, et que cet équilibre séquentiel met chaque partie dans une situation inacceptable, d'où la forte possibilité d'un échec des négociations.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Revenons alors sur les hypothèses formulées et supposons maintenant que les premiers contacts entre les deux parties se soient déroulés dans un climat d'empathie réciproque. Bien entendu, cela ne signifie pas que les parties soient prêtes à faire des sacrifices l'une pour l'autre, mais que par exemple leurs postures soient celles de la bienveillance partielle.

Les mouvements des joueurs sont alors ceux représentés sur la matrice ci-dessous :



Matrice 5.6 – Bienveillance partielle des deux côtés : dynamique de la négociation

L'équilibre séquentiel dans ce cas est (e_1,r_1) qui correspond à une vente de 1 000 pièces au prix unitaire de 20 euros, ce qui est acceptable pour les deux parties. On voit donc sur cet exemple élémentaire que l'adoption par les deux parties d'une posture de bienveillance prudente facilite un accord.

• Le jeu des postures

L'exemple précédent a confirmé que les postures adoptées par les parties pouvaient avoir un impact fort sur le résultat des négociations, et que par conséquent il convenait pour toute partie rationnelle de choisir une posture avant le début de l'interaction avec l'autre partie. Notons que, bien entendu, on peut imaginer que les parties modifient leurs postures au cours du processus de négociation, soit parce qu'elles s'aperçoivent qu'elles ont commis une erreur en choisissant une posture donnée, soit parce qu'elles jouent dans le cadre d'un méta-jeu dans lequel elles ont à choisir une succession de postures. Pour des raisons de simplicité, on ne considérera pas cette possibilité ici.

Autrement dit, pour chaque négociateur l'adoption d'une posture est un choix stratégique. Ce choix peut être effectué en construisant à partir du jeu matriciel initial un méta-jeu, appelé *jeu des postures*, et dont :

- les ensembles stratégiques des joueurs sont précisément les ensembles de postures ;
- les couples de résultats sont ceux associés aux équilibres séquentiels correspondants lorsque ces équilibres existent.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Par conséquent, pour déterminer quelle posture choisir, il convient tout d'abord d'associer à chaque couple possible de postures les résultats correspondants des joueurs.

Par exemple, on a vu qu'au couple de postures (P_1^E, P_1^R) correspond le couple de résultats (0,0). En faisant de même pour tous les autres couples de postures possibles, on peut alors montrer que le jeu des postures est défini par la matrice ci-dessous :

		Robotec			
		P^R_1	P^R_2	P^R_3	P^R_4
Elecom	P^E_1	(0,0)	(1,0)	(0,0)	(1,0)
	P^E_2	(0,1)	(1,0) ou (0,1)	C	(1,0)
	P^E_3	(0,0)	C	(1,1) ou (0,0)	(1,1)
	P^E_4	(0,1)	(0,1)	(1,1)	(1,1)

Matrice 5.7 – Le jeu des postures

On voit que sur les 16 cas possibles, la matrice fait correspondre à un couple de postures :

- dans 12 cas, un couple de nombres binaires, ce à quoi on s'attend *a priori* ;
- dans 2 cas, deux couples de nombres binaires ;
- dans 2 cas la lettre C.

L'explication de la présence de ces quatre cas non standards est alors la suivante :

- (1,0) ou (0,1) qui correspond à l'adoption par les deux parties soit de la posture de malveillance partielle, soit de la bienveillance prudente, signifie que deux équilibres séquentiels (e_1,r_2) et (e_2, r_1) sont *a priori* possibles. Celui des deux équilibres qui résultera de l'interaction sera déterminé par la situation initiale et par le joueur qui modifiera son choix en premier. Pour mieux comprendre cela, considérons la matrice initiale avec les flèches indiquant les changements de stratégies et correspondant aux postures de malveillance partielle adoptées par les deux parties (P^E_2 pour Elecom et P^R_2 pour Robotec).

		Robotec	
		r_1	r_2
Elecom	e_1	(1,1) →	(0,1)
	e_2	(1,0) ←	(0,0) ↑

Matrice 5.8 – Cas non standard d'une malveillance partielle partagée

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Si le couple stratégique (couple de propositions dans l'exemple) initialement choisi est (e_1,r_2), ou (e_2, r_1), aucune des deux parties n'aura intérêt à modifier sa proposition, et par conséquent l'équilibre séquentiel sera le couple initial. En revanche, si le couple stratégique initial est (e_1,r_1), les postures adoptées par les deux parties font que la première à modifier sa position obtiendra celui des deux équilibres séquentiels qui lui est le plus favorable. À l'inverse, si le couple stratégique initial est (e_2,r_2), ce qui correspond à un résultat inacceptable pour les deux, chaque partie a néanmoins intérêt à ce que ce soit l'autre qui modifie sa position. Il peut par conséquent s'en suivre un blocage des négociations.

- De même (1,1) ou (0,0), qui correspond à l'adoption par les deux parties de la posture de bienveillance prudente, signifie que dans le jeu de négociation deux équilibres séquentiels sont possibles, comme indiqué sur la matrice ci-dessous :

		Robotec	
		r_1	r_2
Elecom	e_1	(1,1) ←	(0,1)
	e_2	↑ (1,0) →	↓ (0,0)

Matrice 5.9 – Cas non standard d'une bienveillance prudente partagée

Elecom a ici intérêt à choisir e_1. En effet, si d'aventure le choix initial de Robotec était r_2, ce dernier aurait intérêt à modifier ce choix pour se mettre en cohérence avec sa posture, et l'on retrouverait alors l'équilibre séquentiel (e_1,r_1). Il en va de même pour le choix initial de Robotec : l'entreprise a intérêt à choisir r_1. Par conséquent, au couple de postures (P^E_3, P^R_3) on peut faire correspondre le couple de résultats (1,1).

- Aux deux couples de postures (P^E_2, P^R_3) et (P^E_3, P^R_2) correspond le sigle C indiquant qu'il n'y a pas d'équilibre séquentiel mais un cycle dans lequel à chaque pas une autre partie a intérêt à modifier son choix.

Aucune stratégie n'étant sûre, on peut montrer qu'il existe une solution S_1 du jeu pour laquelle toutes les stratégies des deux joueurs sont jouables par défaut[113]. En examinant alors de façon systématique les hypothèses possibles en termes de jouabilité pour chacune des stratégies (exemple : supposons que P^E_1 soit positivement jouable... supposons que P^E_2 soit positivement jouable, etc.) d'un joueur – par exemple Elecom –, on peut montrer qu'il existe trois autres solutions possibles pour le jeu.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- Solution S_2
  - Pour Elecom : P_1^E non jouable, P_2^E, P_3^E et P_4^E positivement jouables.
  - Pour Robotec, seule P_3^R est (positivement) jouable.
- Solution S_3
  - Pour Elecom : seule P_3^E est (positivement) jouable.
  - Pour Robotec : P_1^R non jouable, P_2^R, P_3^R, P_4^R, positivement jouables.
- Solution S_4
  - Pour Elecom : seules P_3^E et P_4^E sont (positivement) jouables.
  - Pour Robotec : seules P_3^R et P_4^R sont (positivement) jouables.

On remarque que ces quatre solutions illustrent la symétrie des rôles des deux parties :

- soit une solution donne les mêmes indices de jouabilité aux stratégies des deux joueurs qui se correspondent (cas des solutions S_1 et S_4) ;
- soit une solution donne des indices de jouabilité différents aux stratégies des deux joueurs qui se correspondent, et il existe une autre solution qui échange les indices de jouabilité des stratégies qui se correspondent (cas des solutions S_2 et S_3). Ainsi, par exemple, dans la solution S_2, pour Robotec seule P_3^R est (positivement) jouable, alors que dans la solution S_3, pour Elecom seule P_3^E est positivement jouable.

La question qui se pose alors est la suivante : compte tenu de la multiplicité des solutions du jeu des postures, laquelle de ces postures les joueurs doivent-ils choisir ? La réponse est ici assez simple : la bienveillance prudente. Pourquoi ? tout simplement parce que, pour chacun des deux joueurs, c'est la seule stratégie du jeu des postures qui est jouable quelle que soit la solution adoptée. On notera que le couple stratégique (P^E_3, P^R_3) permet aux deux entreprises d'obtenir un résultat acceptable, et que la présence de cycles (C) ne produit en fait aucune indétermination.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

FOCUS

Les points clés

Dans la vie, les décisions prises ne résultent pas d'un processus d'optimisation (par exemple du fait de l'impossibilité de réunir toutes les informations nécessaires), mais correspondent à ce que les conséquences de ces décisions soient anticipées comme étant acceptables.

Un accord, supposant le consentement des parties prenantes, nécessite que celles qui y ont le plus intérêt parviennent à convaincre les autres que cet accord leur apportera une valeur ajoutée significative ; par conséquent, qu'il est acceptable pour elles. Alors qu'une absence d'accord ne le serait pas. Il en va à l'opposé pour les parties qui n'ont pas intérêt à un tel accord.

À cet effet, la logique dissuasive joue un rôle fondamental. Elle doit en particulier s'assurer qu'une porte de sortie soit laissée à la partie que l'on entend dissuader d'adopter une certaine attitude.

Cette logique dissuasive est en retour directement liée à l'argumentation qui doit être développée, et qui parvient parfois à rééquilibrer les rapports de force, comme l'a montré la diplomatie de Talleyrand. Il s'agit donc pour chaque partie de déterminer un ensemble d'arguments incontestables, et en capacité de réfuter des arguments adverses.

Les postures adoptées par les parties prenantes peuvent avoir un effet fondamental sur le résultat de la négociation. Le choix de ces postures doit donc résulter d'un processus rationnel rigoureux permettant d'en mesurer les effets. En particulier, il convient de cadrer la traduction de ces postures au niveau de l'action, par exemple associer à une posture la décision d'être le premier à mettre une proposition sur la table.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Copyright © 2016 Eyrolles.

CHAPITRE 6

LES AUTRES RESSOURCES DE LA NÉGOCIATION

• *« Il n'y a rien à négocier… »* Vraiment ?

C'est ce que vous risquez de vous entendre dire lorsque vous informez votre employeur de votre intention de quitter l'entreprise. Car il peut arriver, au bout de quelques années de carrière, que vous ressentiez une lassitude ou une envie de changer ; vous commencez alors à rêver d'aller « voir ailleurs si l'herbe est plus verte ».

Comment partir ? Le plus simple serait de démissionner, à votre convenance, en observant les dispositions normales de préavis. Si vous avez déjà un point de chute, cela facilite votre décision car vous n'avez pas grand-chose à perdre. Vous quittez votre employeur de votre plein gré, et celui-ci ne peut que se conformer à votre choix, en remplissant les obligations prévues par les textes légaux et conventionnels.

Il est toutefois fréquent d'observer qu'un grand nombre de séparations de ce type revêtent est une forme différente, les pouvoirs publics ayant mis au point un dispositif s'apparentant à un « divorce amiable[114] » et permettant au partant de bénéficier des mécanismes d'aide au retour à l'emploi. La négociation qui s'enclenche entre le partant et son employeur tournera pour l'essentiel autour du montant d'une indemnité, souvent supérieure aux obligations légales.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

FOCUS

Procédures de rupture conventionnelle en hausse

Rationnellement, l'intérêt de l'employeur est de laisser l'employé démissionner et de s'en tenir aux obligations légales. C'est pour lui le processus le moins coûteux (qu'il subit, de plus, s'il est satisfait du travail de son employé qui le quitte). Pourtant, les chiffres régulièrement publiés par la presse économique soulignent depuis quelques années la croissance du nombre de ruptures conventionnelles. Ce qui signifie que de nombreuses entreprises vont au-delà de leur stricte obligation, et engagent des processus de séparation qui supposent des efforts en temps et en argent.

Pourquoi l'employeur s'engagerait-il dans une négociation dont le résultat impliquerait pour lui un coût « évitable » ? Assiste-t-on à l'émergence d'une « autre rationalité » ? Si tel est le cas, quels sont les mécanismes et comportements qui sous-tendent ce phénomène ?

L'histoire qui suit raconte le cas pensé, construit et vécu par Valérie ; cas choisi parmi de nombreux similaires ayant fait l'objet d'accompagnement.

Le cas de Valérie

Valérie est directrice des systèmes informatiques de gestion d'une entreprise internationale américaine en France. Âgée de 48 ans, elle est employée de cette entreprise depuis vingt ans.

Elle s'entend parfaitement avec son supérieur hiérarchique, Jean, le directeur des systèmes d'information Europe, qui présente un profil très comparable au sien. Le directeur Monde des systèmes d'information vient d'être remplacé par un directeur brésilien, Paolo, présent dans l'entreprise depuis deux ans. Dès son arrivée, Paolo réunit ses équipes de managers, dont Valérie, et leur tient un discours très ferme sur le thème : « Vous êtes *in* ou vous êtes *out*. » Dans le jargon de ces entreprises, cela signifie que le « surplace » n'est pas accepté ; soit on améliore sa productivité et son efficacité, soit on sort.

De plus, il modifie en profondeur l'organisation de sa direction entre les différents pays du monde. La moitié de la direction de Valérie est ainsi transférée vers des unités sud-américaines. Pour autant, ses objectifs sont significativement accrus, provoquant sa démotivation. Un très important projet sur lequel travaillait Valérie est purement et simplement annulé.

C'est dans ce contexte qu'un chasseur de têtes propose à Valérie un poste de directeur des systèmes d'information dans une entreprise du CAC 40. Le projet

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

l'enthousiasmant, elle accepte rapidement la proposition. Cependant, mariée et mère de deux enfants encore jeunes, Valérie ne peut envisager de démissionner et va souhaiter négocier son départ.

FOCUS

Logique managériale

La logique managériale ne favorise pas le salarié : l'employeur peut parfaitement procéder à toute réorganisation qu'il juge utile pour le bon fonctionnement de l'entreprise et, si un salarié la refuse, il doit partir en démissionnant, c'est aussi simple que cela ! Et les dirigeants n'envisagent pas spontanément de « primer » le départ d'un salarié, efficace par ailleurs.

Ce que Valérie ne se résout pas à accepter. Ses vingt ans d'ancienneté – ainsi que sa trajectoire – dans l'entreprise, les nombreux projets et développements qu'elle a conduits ont apporté à ses yeux une valeur substantielle, et elle tient à en recueillir les dividendes lors de son départ. Elle se fixe comme objectif d'obtenir la reconnaissance par sa hiérarchie de la valeur apportée tout au long de sa carrière et de la traduire en une indemnité spécifique de départ.

La démarche conduite par Valérie est reprise ici à travers des extraits représentatifs de quatre entretiens parmi la vingtaine qu'elle a tenus en trois mois. Ils illustrent – par le choix des mots et des attitudes – la stratégie mise en œuvre pour installer une disposition d'esprit (dans le jargon anglo-saxon, on dira *« mindset »*) plus favorable à la prise en compte de ses souhaits.

Ces extraits sont reproduits le plus fidèlement possible.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

FOCUS

Premier entretien : Henri, son « mentor »

Plus de dix ans auparavant, Valérie avait travaillé pendant trois ans dans les équipes d'Henri. La collaboration s'était remarquablement passée et Henri avait soutenu Valérie dans son accession à son poste actuel, qui représentait une importante promotion pour elle. Depuis lors, Valérie et Henri entretiennent une relation complice, Henri exerçant un regard attentif sur le développement de carrière de sa protégée.

Valérie : Merci Henri de me recevoir. Notre dernier échange a fait écho et j'ai besoin de parler avec toi du fruit de mes réflexions. Je suis en effet très sensible à la qualité de tes conseils et de ton regard, et t'en remercie.
Tout d'abord, je tiens à dire à quel point j'ai aimé et j'aime toujours notre entreprise. Elle m'a donné mes chances, elle m'a permis de progresser, de m'épanouir, de grandir, et j'espère avoir contribué à son bon développement. Pourtant, comme nous en avons déjà parlé, je me pose un certain nombre de questions depuis plusieurs mois déjà. Sans entrer dans les détails, l'entreprise évolue significativement, notamment dans ses valeurs. Et, tout en respectant profondément ces évolutions, je ne suis pas sûre de m'y retrouver. Par ailleurs, tout en reconnaissant mes mérites, l'entreprise ne m'offre pas aujourd'hui des perspectives professionnelles visibles, ce qui me frustre, en particulier à un âge, 48 ans, charnière dans une carrière.

De plus, Paolo m'a interpellée récemment sur le fait que je ne gérais pas mon activité de façon suffisamment autonome, ce que j'admets et qui me perturbe beaucoup, d'autant que je considère que cette situation résulte de certains choix d'organisation de l'entreprise. Enfin, Paolo a posé à son comité une sorte de question vérité : « Êtes-vous *in* ou *out* ? » C'est une question que je me pose !

Du fait de tous les éléments que je viens de rappeler et du malaise qui s'ensuit, malgré le profond respect que j'ai pour le groupe, j'ai du mal à m'y projeter dans l'avenir. Je me demande si je ne suis pas *out* !

Lors de notre dernier entretien, tu m'as précisé « pour quelqu'un de ton niveau, si l'entreprise ne lui propose pas une évolution intéressante, le meilleur service que l'on peut lui rendre, c'est de l'aider à partir. » L'option du départ de l'entreprise, si j'ai pu l'examiner, n'a jusqu'alors pas été privilégiée. Mais cette notion de service rendu m'a vraiment interpellée. Elle a accéléré et forcé ma réflexion et ma prise de recul. Elle m'a poussée à aller voir un *out-placeur*. J'en retiens les points suivants :

- dans mon parcours, l'idée d'une évolution rapide s'impose ; l'évolution à l'extérieur, sans être obligatoire, a du sens. Rester durablement dans un même groupe, quelles que soient ses qualités, réduira ensuite significativement ma capacité d'en sortir ;
- le marché du travail est rude, simple confirmation mais utile à entendre ;
- aujourd'hui, trouver un travail est un *full time job* ! Difficile de le conduire entre les dix réunions de la journée, les déplacements à l'étranger et les 150 mails à traiter par jour !

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Cet échange a ainsi utilement prolongé tes propres propos et m'a aussi beaucoup interrogée et permis de faire mûrir mes réflexions. Aujourd'hui, j'ai une réflexion et une question. Ma réflexion est que je suis à la croisée des chemins et je souhaite rapidement me décider sur la voie à prendre. Dès lors que les choses se clarifient, il n'y a aucune raison de perdre du temps. Si l'orientation doit être en interne, je souhaiterais que ma prochaine étape soit identifiée rapidement. Si elle doit être en externe, il m'apparaîtrait nécessaire de ne pas perdre du temps et que soient créées rapidement les conditions d'une recherche externe sereine. Ma question est : quelles sont tes analyses à ce stade ? Et si devait mûrir cette dernière orientation, comment verrais-tu les choses ?

Henri : C'est le bon moment de se poser ce type de question et c'est une preuve de maturité. Je comprends la baisse de motivation et de vision de perspective dans la société. Si tu te relances dans notre société, cela devra se faire nécessairement par un changement assez fort de type de poste et d'organisation : en bref, rester n'a d'intérêt pour toi que si cela te permet d'ajouter une corde à ton arc. À ce titre, il faudrait dans ce cas développer l'axe business/client à travers un rôle régional.

Suit alors une discussion sur les possibilités d'évolution en interne. Henri conseille à Valérie de s'adresser à la direction Talents du groupe, qui connaît bien les possibilités de mobilité.

Henri : Si aucune piste interne n'est trouvée, étant donné la qualité de ton profil, il faudra demander à la RH de te mettre entre les mains de deux ou trois chasseurs avec lesquels on travaille et ils devraient pouvoir te trouver un job en deux ou trois mois. Quitte à ce que si un poste se trouve en interne pendant cette période, on puisse décider de finalement te réorienter vers ce poste. Mais, Valérie, attention au choc que peut provoquer une réelle recherche à l'extérieur ! La priorité est d'étudier la piste interne. Mais, si on opte pour une piste externe, cela est incompatible avec un maintien du poste dans la mesure où, si tu ne te sens pas *in*, cela posera problème car les challenges en cours exigent une mobilisation à 200 %.

Valérie : Je me sens en effet très reconnaissante vis-à-vis de la société pour tout ce qu'elle a fait pour moi, et chercher un poste tout en étant en fonction avec des objectifs aussi ambitieux me conduirait à faire mal les deux choses, ce que je ne souhaite pas par éthique professionnelle.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

FOCUS

Deuxième entretien : Jean, le supérieur hiérarchique (n + 1)

La relation entre Jean et Valérie a toujours été efficace et professionnelle. Valérie sait que Jean souhaiterait aussi évoluer. Après un tour d'horizon des réorganisations à venir à la suite des récentes décisions de Paolo, Valérie reprend son discours, déjà rodé avec Henri.

Valérie : Toi comme moi cherchons à bouger et nous savons tous les deux que c'est incompatible avec un job qui nous prend déjà plus de 100 % de notre temps. Pourtant, nos situations sont différentes : tu es n - 2 du président et tu as donc une chance non négligeable d'être promu un jour au comité de direction. De mon côté, je n'ai pas changé de job depuis bientôt six ans et n'ai pas les mêmes perspectives que toi.

Jean : Je souhaite aussi changer et mon rêve serait de devenir directeur général de l'une des filiales du groupe. Moi aussi, je parle en dehors de l'entreprise et recueille des conseils. Mais j'aurai du mal à soutenir ton départ car tu es très appréciée et l'entreprise ne comprendra pas pourquoi faire partir un élément de valeur. De plus, ton départ pourrait peut-être même m'être reproché et m'affaiblir dans les luttes de pouvoir actuelles.

Valérie : Je voudrais te rassurer. En attendant mon départ, je peux t'aider à mettre en œuvre la réorganisation en cours. J'ai d'ailleurs identifié mon successeur et j'assurerai avec lui une transition sereine. Enfin, il m'appartiendra de cibler mes messages avec les différents interlocuteurs pour systématiquement t'exonérer de toute responsabilité dans ma démotivation.

Jean : Le successeur auquel tu penses ne me semble pas avoir ton potentiel et cela m'inquiète. En outre, c'est plus facile de trouver un job en étant en fonction plutôt qu'en étant sur le marché.

Valérie : Ce n'est pas ce que me disent les *out-placeurs*. De plus, pour l'entreprise et même pour ta structure, il n'est pas bon de conserver quelqu'un, quelles que soient ses qualités, qui n'est plus durablement motivé et qui se sent *out*, selon l'expression de Paolo. Il vaut mieux que j'entreprenne les démarches de recherche interne ou externe, tout en m'efforçant d'accompagner les réorganisations au mieux, le temps durant lequel je suis encore là.

Jean : Je comprends, mais ne me sens pas très à l'aise avec la situation.

Valérie : Je te tiendrai au courant de l'ensemble de mes démarches et tu peux compter sur ma parfaite loyauté pour que mon départ, qu'il soit en interne ou non, se déroule dans le respect de tes intérêts.

L'entretien se termine sans conclusion réelle. Valérie remercie Jean pour son temps et son attention. Il lui demande de réfléchir à ses propos, ce que promet Valérie tout en lui demandant de réfléchir aussi de son côté. L'entretien n'avait pas un objectif opérationnel, mais visait à préparer le terrain tout en rassurant Jean autant que possible sur l'implication de Valérie jusqu'au bout.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

FOCUS

Troisième entretien : Bernard, le DRH

Bernard, DRH France, avait également contribué à la promotion de Valérie, il y a cinq ans.

Valérie (après l'exposé de son discours) : Je souhaiterais savoir comment nous pourrions ensemble gérer cette situation.

Bernard : Je comprends tes propos et beaucoup d'entre eux sont exacts. En particulier, certaines difficultés évoquées tiennent en effet à la manière avec laquelle Paolo gère sa direction. J'estime qu'il n'est pas à sa place, sentiment dont j'avais fait part, en son temps, au DRH Monde.

Bernard : Pour ta part, tu es quelqu'un de bien perçu dans le groupe et pas seulement dans ta direction actuelle. En effet, tu as l'habitude de travailler de façon ouverte sans barrières internes. Je suis prêt à t'aider à trouver des pistes en interne.

Valérie : Je t'en remercie. Pourrais-tu préciser quelles sont les pistes que tu as en tête ?

Bernard : Je veux être honnête, elles existent mais sont peu nombreuses. Il y a très peu de postes vacants à ton niveau.

Commencent alors un exposé et un débat sur les quelques pistes. Valérie les commente et réagit. Après analyse, il ressort que la principale direction dans laquelle les compétences de Valérie peuvent s'exprimer est celle des systèmes d'information, mais que c'est justement là où elle se sent démotivée.

Valérie : C'est pourquoi je pense que c'est plutôt à l'extérieur que je vais pouvoir continuer à me développer. Notre président lui-même a récemment reproché à l'un de mes collègues d'avoir passé trop d'années dans notre entreprise ! Qu'en penses-tu ?

Bernard : Oui, si les pistes internes ne donnent rien, c'est sans doute la bonne conclusion. Bien souvent pour les personnes qui ont passé trop d'années dans la société, elles arrivent à mieux s'épanouir à l'extérieur qu'à l'intérieur.

Valérie : Quelle serait la conséquence si on arrivait à la conclusion que c'est à l'extérieur que ma carrière doit évoluer faute de pistes et de solutions internes ? Comment pourrais-tu m'aider, toi, Bernard, à gérer cette situation ?

Bernard : Il n'y a que deux possibilités : soit la société veut que tu partes, et dans ce cas elle est prête à faire un effort, soit elle veut que tu restes et dans ce cas elle n'a pas de raison d'en faire.

Valérie : En ce qui me concerne, comme tu l'as toujours observé chez moi, je cherche à toujours progresser, évoluer positivement en y mettant l'énergie nécessaire. Mon attente vis-à-vis de l'entreprise est qu'elle m'aide à le faire. Cette attente t'apparaît-elle infondée ?

Bernard : Non, cette attente est fondée. Mais il faut privilégier la piste interne et je vais parler de ta situation au DRH Monde, que je te ferai alors rencontrer.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

FOCUS

Quatrième entretien : Paolo, directeur Monde des systèmes d'information

Paolo et Valérie se sont croisés deux fois. La première avait été l'occasion pour Paolo d'évoquer sa phrase devenue fameuse en interne sur les *in* et les *out*. Lors de la seconde, Paolo avait publiquement reproché à Valérie de ne pas manager son business.

Valérie fera le choix d'aborder sa problématique après avoir conduit déjà quinze entretiens avec les RH et sa hiérarchie. À ce stade, les différentes pistes ouvertes par les RH pour assurer une évolution de Valérie sont restées vaines. Paolo n'étant pas d'accès facile compte tenu de son emploi du temps, Valérie l'abordera lors d'un séminaire, en ayant pris soin de lui demander vingt minutes dans son agenda.

Étant donné le caractère assez imprévisible de Paolo, Valérie appréhende cet entretien, passage pourtant indispensable dans le processus.

Valérie : Je vous remercie pour votre temps. Je voulais parler avec vous de mon évolution professionnelle.

Paolo : Je suis au courant, Bernard m'en a parlé.

Valérie : Je souhaite vous faire part de mes interrogations. Au final, selon Bernard et après divers contacts, il y a aujourd'hui deux pistes : en interne, mais aucune piste crédible n'émerge à ce jour, ou en externe. Je voudrais ajouter que vous aviez fait référence dès votre arrivée sur le fait que vos managers sont *in* ou *out*, message que vous avez repris ce matin. Je dois vous dire que, dans le contexte que je viens de rappeler, je ne me sens pas vraiment *in* et qu'il serait malhonnête de ma part de ne pas vous le dire.

Paolo : Vous faites partie des membres de l'équipe que j'estime. Pour moi, vous avez tout à fait votre place dans l'équipe, ce qui n'est pas le cas pour tout le monde. Je pense aussi que vous avez toutes les capacités requises pour faire une bonne carrière dans notre entreprise. Si vous quittez le groupe parce que vous pensez que je n'ai pas assez d'estime pour votre travail, cela serait une erreur.

Valérie : Merci beaucoup pour ces encouragements. À ce stade, mes choix sont plutôt personnels. Peut-être un peu liés à la longue durée dans le poste, mais aussi à mon divorce qui m'aide à prendre des décisions difficiles.

Paolo : L'année en cours va être très difficile et j'ai besoin d'une mobilisation totale des membres de l'équipe et si vous ne vous sentez pas 100 % mobilisée, vous ne suivrez pas la cadence.

Valérie : En effet, et ce d'autant que je suis quelqu'un d'engagé et d'entier et que je me voyais difficilement m'engager dans cette année à moitié.

Paolo : Je vous remercie et vous félicite de votre franchise. Un certain nombre de membres de l'équipe de management sont également peu engagés, mais font mine de l'être. Ils feraient mieux de suivre votre exemple.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Valérie : Ce matin, vous nous avez dit que vous respecteriez le choix de chacun et que vous aideriez ceux qui souhaitent le faire à trouver un autre job ou à quitter l'entreprise. Qu'entendiez-vous par là ?

Paolo : Exactement ce que j'ai dit. Si votre décision est de partir de ma direction et de l'entreprise, dites-moi ce que vous voulez que je fasse.

Valérie : Les démarches internes sont lancées mais n'ont pas abouti à ce stade. Il est donc probable qu'on opte plutôt pour une sortie de l'entreprise. Ce que je souhaite de votre part ? Si vous le voulez bien, dites à Bernard que, quel que soit mon choix final, vous le soutiendrez.

Paolo : Comptez sur moi, je lui dirai. Quelle est la prochaine étape ?

Valérie : Selon moi, c'est mon remplacement. J'ai d'ailleurs identifié mon successeur dans le groupe et je vous invite à le rencontrer la semaine prochaine à Prague, où vous serez tous les deux en séminaire.

Paolo : Je le ferai. Vous faites partie des personnes que je considère et vous avez votre place auprès de moi. Si vous confirmez votre souhait de partir, je vous soutiendrai, comme je l'ai dit.

Valérie : Je vous remercie vivement de votre écoute et de votre compréhension.

À la reprise du séminaire, Paolo fera référence à la discussion qu'il venait d'avoir avec Valérie et, sans la citer naturellement, se félicitera du courage et de la lucidité de l'un des membres de son staff. Les négociations se dérouleront très vite ensuite.

Quels enseignements ?

Qu'est-ce que Valérie a mis en œuvre pour obtenir ce qu'elle souhaitait, alors que sa situation ne lui conférait aucun avantage « négociable » ? Comment est-elle parvenue à négocier efficacement alors qu'*a priori* il n'y « avait rien à négocier » ?

REPÈRES

Le temps et la réflexion consacrés aux « biais destructeurs » constituent un investissement incontournable pour qui veut installer son propos dans un climat propice à l'échange et à la compréhension, en évitant les pièges de la réactivité.

Elle a d'abord su prendre le temps nécessaire à la réflexion préalable, réflexion du type introspectif permettant de prendre de la hauteur, de hiérarchiser ses désirs, et d'observer ses sentiments à l'égard de la situation.

- Ce qui compte le plus pour elle : avoir le choix d'une mobilité interne, ou sortir définitivement de l'entreprise pour consacrer plus de temps à ses enfants ?

Conseils pratiques

Être lucide sur ce que l'on ne veut vraiment pas aide à faire émerger les préférences profondes.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- Avoir pris conscience de sa « BATNA interne », c'est-à-dire son intime engagement de s'occuper plus intensément de ses enfants, quelle que soit l'attitude de ses interlocuteurs.

Conseils pratiques

Lorsque l'on sait ce que l'on fera, en tout état de cause, si les choses n'évoluent pas comme on le souhaite, on se sent plus libre, plus sûr, plus fort… pour négocier.

- Éviter de se positionner en victime (de la réorganisation) car cela pouvait introduire une tension dans la relation avec ses interlocuteurs.

Conseils pratiques

Placer ses interlocuteurs en situation défensive est contre-productif et s'ériger en victime détériore le rapport de force si présent en négociation.

- Éviter, dans ses propos, de laisser transparaître d'éventuels ressentiments accumulés lors d'incidents controversés de sa carrière dans l'entreprise.

Conseils pratiques

Imputer la faute aux autres a pour conséquence d'occulter sa part de responsabilité et cela ne sert à rien sinon à polluer le débat et indisposer les autres.

Valérie a su ensuite mettre en œuvre méthodiquement **une stratégie d'influence et de persuasion**, selon les principes conceptualisés et formalisés par R. B. Cialdini[115].

FOCUS

La technique de persuasion

La technique de persuasion consiste à présenter à ses interlocuteurs une démarche conduisant à un choix entre plusieurs options, en privilégiant subtilement celle qui a la préférence du locuteur. Reposant sur des fondamentaux éprouvés, elle est en général à l'abri des dérives et manipulations.

En l'occurrence, Valérie présentait sa situation non pas comme résultant d'une insatisfaction ou d'une frustration du fait de la réorganisation, mais comme un choix entre une réaffectation interne, exigeant une implication totale sans restriction, et une sortie de l'entreprise (avec une nette préférence pour cette dernière). Pour que cette stratégie porte ses fruits, il était nécessaire de s'appuyer sur quatre principes fondamentaux.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

FOCUS

Les quatre principes fondamentaux d'une stratégie réussie

De la crédibilité. Valérie n'en manquait pas, car au terme de vingt ans passés dans l'entreprise et de nombreux projets menés à bien, elle était connue de tous et appréciée en tant que spécialiste compétente dans son domaine. Quand elle prenait la parole dans un groupe ou un comité, ses interlocuteurs savaient que son argumentation serait rigoureuse et fiable. Ainsi ses demandes d'entretien avec la hiérarchie étaient bien accueillies.

Des interlocuteurs choisis. Valérie a soigneusement sélectionné sa cible, y incluant des personnes influentes et susceptibles de former tacitement un consensus sur l'issue souhaitée. Elle a cherché à en savoir plus sur leur connaissance ou expérience des questions envisagées, ainsi que sur leur propension à consulter leurs pairs, de façon à ajuster son discours à la personnalité et au comportement de chacun. Elle a donc prévu plusieurs entretiens avec chacun.

Des arguments factuels. Valérie a construit un discours référent modulable, racontant son parcours sans pathos pour souligner les évolutions dans ses choix et priorités. Parler de réorganisation, sans émettre d'appréciation, et relater ses tentatives de rebondir à l'interne sur des pistes envisageables : autant d'éléments permettant à l'interlocuteur d'apprécier l'intérêt qu'il pouvait avoir à participer à la résolution du problème dont il était saisi.

Une dose d'émotion. Le rationnel ne suffit pas et il peut être utile de se connecter émotionnellement avec son interlocuteur. Valérie savait que parler de ses jeunes enfants avec un sourire attendri ne pouvait laisser indifférent l'interlocuteur, parent lui-même. Et cela ne laissait pas de doute sur la solution qu'elle souhaitait.

Le résultat, pour Valérie, à l'issue de ses nombreux entretiens avec les interlocuteurs choisis, est un départ accepté – et annoncé comme tel – avec une indemnité négociée équivalant à près de deux ans de salaire. Mais sa plus grande satisfaction tient dans les propos du DRH groupe et de son N + 2 qui lui diront tous deux, en termes proches : *« Nous regrettons ton départ, et espérons te voir revenir dans notre entreprise d'ici deux à trois ans. »*

REPÈRES

La persévérance et la patience finissent par payer : plutôt que d'affronter un *« non, il n'y a rien à négocier »* par les procédés habituels, contournez la position de refus en enrichissant la discussion par la multiplication des interlocuteurs soigneusement choisis.

Cette histoire, qui se termine bien, n'est pas un cas exceptionnel. Elle suggère de nombreuses pistes à explorer pour faire d'une situation *a priori* « non négociable » un boulevard ouvert à la négociation. Et si la démarche n'est pas modélisable, le recours aux disciplines de la psychologie, de la sociologie d'entreprise ainsi que du comportemental se révèle utile pour la structurer.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Au final et avec du recul, qu'est-on parvenu à faire ? L'on a contribué à installer **une rationalité de substitution**, éphémère et personnalisée, échappant aux canons de l'orthodoxie managériale et aux « politiques » de gestion du personnel. Le *« chez nous c'est comme cela que cela se passe… »* généralement exprimé par les responsables RH – pour cantonner la demande dans la procédure habituelle – est finalement transformé en une résolution de problème au niveau plus large de la gouvernance.

REPÈRES

Déplacer « l'aire de jeu » et multiplier les interlocuteurs – pour faire jouer les relations, connivences et influences – permet de mettre en œuvre des mécanismes et comportements qui, petit à petit, concourent à « installer » la négociation.

Mais il y a des limites à cela : quelle est la posture à adopter face à un interlocuteur obstiné, affichant fermement sa position (*mon prix de vente n'est pas négociable*) ?

REPÈRES

La possibilité d'une négociation ne coule pas de source. La stratégie du « faible » va s'appuyer sur la qualité de la relation qu'il va déployer avec ses interlocuteurs pour arriver à s'imposer dans un jeu « égal » : cohérence de la stratégie avec les arguments, posture équilibrant assertivité et humilité.

Revenons un instant à l'exemple cité au début du chapitre 1 : la vente/achat d'un logement. S'agissant d'une acquisition onéreuse, l'acheteur va tenter, bien évidemment, d'entamer au moment propice une négociation portant essentiellement sur le prix, et éventuellement sur d'autres aspects.

Le vendeur, échaudé par des contre-offres récemment reçues, va essayer d'éviter ce qu'il considère être une perte de temps inutile. Il tentera de bloquer toute velléité de négociation en appuyant fermement sur les éléments suivants :

- mon prix est un prix « de marché », situé dans la fourchette des prix constatés lors des transactions conclues dans le voisinage ces derniers trois mois (vous pouvez le vérifier par vous-même) ;
- mon bien trouvera un acquéreur parmi les acheteurs potentiels connaissant les prix du marché ;
- il est de XXX euros, prix non négociable.

Ce faisant, il vise à installer son interlocuteur dans son propre raisonnement : des *critères objectifs* et réels pour légitimer le niveau du prix ; une estimation raisonnablement optimiste de la *probabilité* de trouver des acheteurs à ce prix ; la *détermination* de ne pas le discuter.

Dans la majorité des cas similaires observés, l'acheteur – passé le premier moment de déception – va temporiser pour réfléchir à la suite *(il tentera de revenir à la charge, avec des arguments et une contre-offre)*, sans parvenir à faire bouger le raisonnement du vendeur.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Qu'en est-il de l'intransigeance du vendeur ? Il la maintiendra tant qu'il estime que :
- l'ancrage du prix est correct (la tendance est stable) ;
- les acheteurs sont nombreux (le marché est dynamique) ;
- les risques (d'inversion) de ces deux éléments sont faibles.

Cette situation montre bien que le rationnel s'imposera dans un face-à-face, et que les effets de connivence, de convergence et d'influence ne joueront pas s'il n'y a pas pluralité d'interlocuteurs. Créer une « force » par l'adhésion collective est l'un des défis majeurs de la négociation.

FOCUS

Les points clés

Auditer son capital relationnel, en tentant d'examiner avec un effort d'objectivité la perception que la hiérarchie, ainsi que la gouvernance, a de nous : voir s'il n'y a pas certains aspects à clarifier ou à redresser. S'il y a eu, à un moment des doutes ou des ambiguïtés sur un sujet ou sur une action, il importe de les minimiser sans toutefois les occulter. Aucun bémol ne devrait amoindrir la crédibilité.

Constituer sa cible, en choisissant des personnes de la hiérarchie susceptibles d'accepter progressivement une certaine « connivence », c'est-à-dire une influence s'exerçant par une bienveillance collective lorsque leurs avis et conseils sont sollicités. Autrement dit, quand les membres d'un cercle de pouvoir convergent et partagent l'appréciation d'une situation, l'influence prend tout son sens. Contrairement aux apparences, la multiplicité des interlocuteurs facilite l'effet de levier, l'effet de mimétisme jouant à plein.

S'assurer que chacun des interlocuteurs sollicités a un intérêt à écouter et à appuyer la démarche proposée, sinon pourquoi s'impliquerait-il ? Bien entendu, c'est là que réside l'un des points forts du discours. Cela suppose aussi que l'on ajuste le discours aux préoccupations dominantes de chacun des interlocuteurs (à qui faudra-t-il, par exemple, laisser entendre la force des alternatives que l'on choisira en cas d'impasse ?). Et l'on aura pris soin de vérifier que ces ajustements sont en ligne avec les valeurs et le style de gouvernance de l'entreprise.

Garder, dans toute la mesure du possible, la maîtrise du temps et des rythmes, en évitant de laisser transparaître de la fébrilité : se couler dans le temps de l'entreprise (différent on le sait du temps individuel) mais sans laisser le dossier s'enliser, par un suivi personnalisé, des entretiens courts mais denses s'inscrivant dans un effort d'amélioration du relationnel avec chacun des interlocuteurs.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Copyright © 2016 Eyrolles.

CONCLUSION

UNE NÉGOCIATION NE S'IMPROVISE PAS, ELLE SE TRAVAILLE

Cette brève incursion dans quelques disciplines scientifiques – dont les sciences cognitives, la psychologie, les mathématiques, la théorie de la décision, les sciences du comportement et de la relation – permet d'illustrer **les piliers de la force en négociation**. Les praticiens le savent, le rapport de force est incontournable dans tout processus de négociation : soit il est subi, soit il fait l'objet d'un subtil rééquilibrage. Rappelons ces piliers.

• Les sept piliers de la force en négociation

1. **Les dissymétries :** lorsque deux individus se rencontrent pour négocier, ils installent une relation complexe qui tourne autour de leur perception respective de la situation, des objectifs recherchés ainsi que de la personnalité de l'autre. Différences dans les postures tout autant que divergences sur les sujets abordés vont générer des dissymétries qui vont donner corps au rapport de force, chacun essayant d'en tirer avantage pour soi.
2. **Les concessions :** faire une concession peut paraître – au premier degré – comme un signe de faiblesse, sauf si celui qui en prend l'initiative a mesuré l'espérance de gain, et l'a conditionnée explicitement à une concession réciproque (de l'autre partie) qui le satisfait particulièrement.
3. **La posture :** « compétitive », elle va tenter d'imposer sa solution par des manœuvres ou stratagèmes sans lendemain ; « coopérative » elle vise à mettre l'autre partie dans des dispositions *(mindset)* favorables à la bonne issue de la négociation, en l'associant à la recherche conjointe de création de valeur.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

4. **La menace :** paradoxe de la négociation, elle est indissociable de la coopération ! Sous la forme d'« alternatives » (dont la BATNA) dûment renforcées, maniée avec diplomatie, elle consolide la force du négociateur : la force tranquille de ce dernier vient de ce qu'il sait pouvoir faire si la négociation n'aboutit pas ; l'autre partie le suppute, évalue ses propres alternatives et mesure le rapport de force.
5. **L'argumentation :** improvisée comme cela est souvent le cas, elle peut s'avérer improductive. Construite rationnellement, selon une stratégie adaptée, elle fournit la trame de la logique du résultat conjointement accepté, et peut persuader les entourages des parties du bien-fondé de l'accord, résultat de la négociation.
6. **La relation :** entre les protagonistes, elle demeure essentielle. Celui qui parvient à maintenir une relation de qualité bénéficiera d'un crédit de reconnaissance propice à la persuasion (on aime bien « jouer » avec des personnes avec lesquelles « on s'entend », la peur de perdre étant atténuée).
7. **La coalition :** lorsque l'on a affaire à plusieurs « joueurs », la stratégie maximisant pour chacun la satisfaction de ses intérêts aboutira inévitablement à des alliances ou coalitions, car « à plusieurs on est plus forts ». Les exemples récents, tant dans la vie des affaires que dans le monde politique, offrent d'intéressantes illustrations : le plus fort *a priori* n'est pas toujours gagnant.

• Alors la force pourquoi faire ?

Que nous le voulions ou pas, dès que nous entamons une négociation, nous cherchons à consolider le rapport de force s'il nous est avantageux, ou à le rééquilibrer s'il est en faveur de notre interlocuteur. La finalité n'est pas de se mesurer avec l'autre, comme dans un bras de fer, mais de conquérir une certaine prééminence pour appuyer la solution que nous souhaitons et pour légitimer un partage de la valeur créée *(plus pour nous, un peu moins pour l'autre).*

Mais, surtout, le meilleur usage de la force en négociation est d'imprimer une dynamique d'échanges qui suscitera la créativité, et donc l'émergence de solutions non envisagées *a priori.* Lorsque s'établit la relation entre les protagonistes, c'est la responsabilité du « fort » d'éviter les pièges de la confrontation, souvent en accordant des « petits oui » pour donner sens à la bienveillance et à l'ouverture.

Conseils pratiques

C'est le raisonné qui doit prévaloir, pas la force, quelle que soit la forme que nous lui donnons.

Rappelons que nous avons besoin des autres pour créer (ensemble) de la valeur : les négociations à l'arraché existent, certes, mais ne sont pas les plus fréquentes

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

car elles ne favorisent pas la répétition : la partie qui estime après coup qu'elle a été lésée dans la répartition de valeur ne sera pas tentée de recommencer… *sauf si elle pense pouvoir inverser la situation lors d'une prochaine négociation.* À ce jeu-là, tout le monde est perdant…

• Finalement, quel est l'apport des sciences ?

En modélisant les comportements et les choix dans des situations complexes, il élargit l'horizon des choix, introduisant le futur et l'incertain. Il fournit un cadre et des modèles pour penser la répétition, les menaces et les alliances. Il contribue à structurer notre lecture de la situation, en nous rendant plus analytiques et plus perspicaces. Il fait du rationnel le juge arbitre, pour éviter que les émotions, les stratagèmes et les biais psychologiques ne prennent en otage la négociation.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Copyright © 2016 Eyrolles.

ANNEXES

Copyright © 2016 Eyrolles.

Copyright © 2016 Eyrolles.

1

LES CONSTANTES PSYCHOLOGIQUES ET LES BIAIS

• 1. Le sentiment de réciprocité et les manipulations fondées sur la réciprocité

« Rien n'est si coûteux qu'un cadeau gratuit. »
Proverbe japonais.[116]

La sociabilité fait partie de la nature humaine. L'homme manifeste, sauf exception, une réelle empathie pour son prochain surtout lorsque ce dernier lui signifie un certain intérêt. « *L'homme aime par-dessus tout qu'on s'intéresse à lui.*[117] » Cet intérêt peut prendre divers aspects : c'est, par exemple, la personne qui vous écoute et compatit à vos déboires, c'est celui ou celle qui vous aide à porter votre valise ou qui vous rend un quelconque petit service. Dans tous les cas, votre sympathie va volontiers aller à qui vous consacre du temps. C'est l'une des raisons d'ailleurs pour laquelle un bon vendeur doit être disponible pour entretenir la conversation avec un client potentiel. On appelle réciprocité cette attitude naturelle qui pousse à vouloir (devoir ?) rendre l'attention qui vous a été donnée[118]. Dans beaucoup de cultures cette attention se matérialise par des cadeaux ou des visites. La réciprocité, c'est la croyance dans l'idée que l'on doit ou que l'on va vous « renvoyer l'ascenseur ». On va voir que cette idée prend plusieurs aspects et suit différentes modalités.

Le premier déclencheur de la réciprocité, c'est la considération et le temps que l'on accorde à autrui. Ainsi, à la base de l'enrôlement dans les sectes, on trouve justement la considération « désintéressée », donnée à ceux qui en sont dépourvus (Levine, *op. cit.*). La réciprocité peut être manipulée pour vous

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

conduire à des décisions que vous n'auriez pas prises si vous ne vous étiez pas senti engagé par une affection et une considération dispensées « généreusement ». C'est le b.a.-ba de la manipulation du « pied-dans-la-porte ».

Conseils pratiques

Petit engagement deviendra grand, grâce à l'aversion de la trahison et la valorisation de la parole donnée.

Comme la réciprocité gouverne les compromis, il est inversement possible qu'un interlocuteur vous fasse une première concession, comme un moyen d'obtenir de la bonne volonté de votre part ; même si sa concession est artificielle, comme dans la technique de la « porte-dans-le-nez[119] ». Cette manipulation consiste à proposer un choix qui ne peut être que repoussé par votre interlocuteur, et qui engendre une culpabilité suffisante pour lui faire accepter une demande moins extrême. Par exemple, vous êtes malade et vous demandez à votre belle-mère de garder les enfants pendant toute la semaine, sachant très bien qu'elle va refuser, mais quand même, elle est ennuyée ; vous allez donc lui demander avec beaucoup de ménagements, si elle ne pourrait pas vous les prendre le mercredi. Elle va accepter. Vous avez réussi, en présentant un choix extrême, à obtenir ce qu'elle n'aurait peut-être pas accepté de but en blanc, à savoir la journée de garde qui vous arrange bien ! On peut aussi demander à un ami qu'il vous prête 1 000 euros et, devant sa gêne, lui dire que s'il pouvait au moins vous dépanner de 50 euros vous lui en seriez très reconnaissant… et ça marche en général.

REPÈRES

La mécanique des concessions, qui est un passage obligé dans toute négociation, va bien au-delà du sentiment de réciprocité, puisqu'il s'agit d'une logique d'échange qui peut être froidement rationnelle sans que l'empathie liée à la réciprocité soit présente.

« Qui gagne les cœurs, gagne les esprits. »[120] On dit plus facilement oui à quelqu'un que l'on aime ou que l'on apprécie. Il suffit parfois de créer de la familiarité par différents signes : accolade, échange de plaisanteries, poignées de main, fausses confidences, fausses similarités, etc., pour mettre votre interlocuteur dans de bonnes dispositions. Comme a pu le dire un chroniqueur à la télévision : *« Les gens préfèrent être écoutés, qu'écouter »*. Ajoutons, en suivant Cialdini, *« People like those who like them. »* En période de détresse, quelqu'un qui vous comprend est un réconfort précieux. C'est la technique du bon policier, à qui il faut se confier, tandis que le mauvais vous terrorise, cette technique dite *« good cop, bad cop »* en anglais, « bon flic, mauvais flic », est systématiquement utilisée dans le lavage de cerveau. Elle peut aussi être utilisée dans la négociation à plusieurs interlocuteurs.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

REPÈRES

Dans une équipe de négociateurs, ayez le négociateur arrangeant qui ouvre des pistes consensuelles et celui qui dit toujours « non » : c'est un atout tactique, qui, bien utilisé, se révèle souvent payant.

• 2. Le point de référence et sa manipulation

Commençons par une histoire[121]. Deux personnes âgées tiennent une boutique de vêtements. Un blue-jean en vitrine vous tente. Vous demandez au vendeur près de la porte : « Combien ce jean ? » Celui-ci vous fait répéter la question puis se tourne vers son acolyte au fond du magasin : « C'est combien le jean en vitrine ? » La réponse que vous entendez distinctement est 85 €. Le vendeur de la porte, faisant semblant de mal entendre, réplique « tu as bien dit 65 $? », tandis que son acolyte s'éloigne sans répondre, feignant d'être soudain occupé au fond de la boutique. Trop content, vous achetez immédiatement à 65 € ce jean qui ne vaut en vérité que 50 €. Que s'est-il passé ? La réponse du vendeur du fond du magasin a fixé votre esprit sur un point de référence de 85 €, vous croyez que c'est le prix réel. Tout ce que vous gagnez par rapport au point de référence vous fait plaisir. Mais votre point de référence a été manipulé par les deux compères.

Quand vous négociez avec votre enfant, ce qui est courant et facile à observer dans les supermarchés, vous avez aussi tendance à manipuler le point de référence. En effet, ce n'est pas la même chose de dire : « Si tu es sage et que tu ne réclames pas, tu auras une sucette », que « si tu continues à pleurer, je reprends tes bonbons ». Dans le premier cas, la référence est une situation sans sucrerie et le fait d'en obtenir une va être apprécié comme un gain, tandis que, dans l'autre cas, on retire ce qu'on a donné ou ce qui était considéré comme un dû. La seconde situation, créant un point de référence avec bonbons, est évidemment défavorable aux parents car l'enfant va perdre, ce qui est toujours psychologiquement plus difficile que de gagner, il y a fort à parier que ses pleurs vont redoubler !

Exposons maintenant une expérience classique[122] qui met aussi en évidence cette notion de référence et aussi, disons-le, de présentation.

- **Situation 1 :** vous avez décidé de sortir et de payer 20 euros pour le spectacle. Au moment d'entrer dans la salle, vous vous apercevez que vous avez perdu le billet. Il reste des places. Paierez-vous à nouveau 20 euros pour un autre billet ? 54 % des personnes interrogées répondent non.
- **Situation 2 :** vous avez décidé de sortir et, au moment de payer la place, vous vous apercevez que vous avez perdu, dans la journée, un billet de 20 euros. Allez-vous tout de même prendre la place ? 88 % des personnes interrogées vont tout de même prendre la prendre !

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Toute la différence entre les deux situations repose sur la référence. Dans le premier cas vous êtes axé sur la possession du billet, et le fait de l'avoir perdu, vous paraît irrémédiable, c'est une perte et votre esprit n'aime pas cette idée de perte (voir § « Aversion aux pertes, prise de risque dans les pertes » ci-après). De plus, devoir payer en fait 40 euros pour le spectacle en question vous semble sans doute excessif. Vous allez donc refuser de payer une seconde fois. En revanche, quand vous perdez 20 euros, le billet n'y est pour rien, si l'on peut dire, vous étiez sans billet pour le spectacle et vous le restez, néanmoins vous aviez l'intention d'en acheter un, vous persistez donc. La perte des 20 euros se situe sur un autre plan et ayant été « puni » par cette perte vous n'allez pas vous punir une seconde fois en renonçant au spectacle.

FOCUS

Point de référence en matière de Soldes

Toute la dynamique des remises et des soldes est fondée sur la notion de point de référence. Les chaussures que vous avez vues pendant plusieurs mois affichées à 200 euros ont imprimé dans votre tête un prix de référence. Si on vous les propose à 150 euros, vous aurez l'impression de faire une affaire, peu importe leur prix réel.

Il n'y a pas que les parents qui manipulent le point de référence en maniant la carotte et le bâton. Les banques aussi, par exemple, préfèrent faire passer la carte bancaire au titre d'un service gratuit au client plutôt que comme un prélèvement sur les commerçants. En faisant partager le premier point de vue au maximum de personnes, elles se donnent le beau rôle !

On retrouvera cette notion de point de référence dans de nombreuses situations, soit en entreprise, soit en politique. Autre exemple, pour la plupart des Français, en 1914, le territoire français de référence est la France avec l'Alsace et la Lorraine dont la perte en 1870 avait engendré une frustration énorme, alors que le gain pour les Allemands n'avait pas créé une satisfaction identique, car il n'y avait pas de territoire historique de référence aussi clair. On retrouve cette notion de point de référence au départ de beaucoup de négociations territoriales et le gain ne génère pas autant de bonheur que la perte ne cause de douleur, nous y reviendrons.

REPÈRES

Il s'agit d'avoir les meilleurs arguments pour justifier le point de référence et la meilleure communication possible pour le faire adopter par le maximum de personnes ! Dans une négociation, faire adopter son point de référence par l'adversaire est une tâche très ardue, mais déjà le lui faire considérer est une avancée.

Ce point de référence est extrêmement important car, comme le cerveau évalue surtout les différences, c'est à partir de lui que chaque individu ressent plaisir

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

ou déplaisir. Ainsi, si vous vous attendez à une augmentation de salaire de 100 euros par mois et que votre patron vous propose 90 euros, vous allez être déçu, tandis que s'il propose 110 euros vous serez satisfait ; mais attention, ce n'est pas symétrique, vous serez beaucoup plus frustré des 10 euros qu'il vous a enlevés que satisfait des 10 euros en plus. Le positionnement du point de référence est très important dans les relations sociales car les protagonistes d'une négociation ont, dans la plupart des cas, des points de référence différents.

Notons pour finir que l'on peut manipuler son propre point de référence en dénigrant ce que l'on sait ne pas pouvoir obtenir. C'est l'histoire du renard de la fable qui trouve trop verts les raisins qu'il ne peut pas atteindre. Le phénomène est courant. Par exemple vos moyens financiers vous interdisent d'habiter dans le 7e arrondissement de Paris. Vous allez vous persuader que c'est un quartier trop bourgeois, ou mort le dimanche, pour fixer votre point de référence sur le 11e arrondissement. Autre exemple, vous convoitez un moment un magnifique 4x4 à 40 000 euros et vous allez vite vous persuader que cela consomme trop, que vous ne saurez pas où le garer, etc. C'est un premier pas vers la sagesse que de changer son point de référence en fonction de ce qui est accessible !

Nous avons vu que le point de référence, point à partir duquel le cerveau évalue les différences en plus ou en moins, n'est pas forcément le point d'aspiration ; il est plus bas à cause du phénomène d'adaptation réaliste que nous venons d'évoquer. Mais, contrairement à une idée intuitive, la frustration ou la satisfaction ne sont pas fonction de la distance entre le point atteint et le point de référence. Pour la frustration, on sait que socialement, elle a tendance à s'accroître quand les différences diminuent. Ainsi, le fonctionnaire envie beaucoup plus le commerçant voisin qui gagne une fois et demie son salaire, que le footballeur qui gagne quinze fois plus. Un point de référence proche renforce le désir de l'atteindre et la frustration de ne pas l'obtenir. C'est pourquoi beaucoup de négociations piétinent dans les derniers mètres, alors qu'un observateur non averti pourrait penser que le plus dur du chemin pour rapprocher les points de vue est fait.

REPÈRES

Essayez de vous libérer de cette tendance à survaloriser les petites différences et évitez de caler sur les dernières concessions.

Quant à la satisfaction, elle est très dépendante de l'aspiration ; plus le résultat est proche du niveau d'aspiration, plus la satisfaction est grande et cela ne dépend pas du niveau atteint. Ainsi, on a montré qu'aux Jeux olympiques les médaillés de bronze sont en moyenne beaucoup plus satisfaits que les médaillés d'argent. En effet, les premiers ont échappé à la quatrième place, tandis que les deuxièmes ont manqué la victoire[123].

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

• 3. L'ancrage et sa manipulation

Expliquons le phénomène d'ancrage à partir d'une expérience étonnante de psychologie cognitive[124]. Si l'on pose à des sujets d'un groupe témoin la question de savoir combien de nations sont représentées à l'ONU, on obtient une grande dispersion de réponses. Si l'on fait jouer deux autres groupes de sujets à la loterie avant de poser la question et qu'on s'arrange de telle sorte que, pour un groupe, tous les chiffres de la loterie 1 sortent autour de 50, et pour le groupe 2, le résultat de la loterie 2 tourne autour de 200, alors à la question de l'ONU, le groupe 1 indique des chiffres de nations à l'ONU très significativement inférieurs à celui du groupe 2 et beaucoup moins dispersés que ceux du groupe témoin. Cette expérience montre que le chiffre issu de la loterie, qui n'a évidemment rien à voir avec le nombre de nations à l'ONU, influence malgré tout la réponse des sujets. Des expériences récentes montrent que le cerveau peut aussi s'ancrer sur des chiffres présentés de façon subliminale, c'est-à-dire que le sujet n'a même pas vu consciemment[125].

De nombreuses expériences analogues à celles de la loterie et des nations à l'ONU réalisées par Kahneman montrent que cet effet d'ancrage est bien réel.

Comme les autres biais psychologiques, l'ancrage peut donner lieu à des manipulations. Une expérience de manipulation fondée sur l'ancrage est rapportée par Kahneman. Un supermarché présente des boîtes de soupe avec un rabais de 10 %. Dans le premier cas, seule l'indication du rabais figure dans le rayon alors que, dans un second cas, on indique que l'achat est limité à 12 boîtes par personne. Dans cette dernière situation, les clients ont acheté deux fois plus de boîtes de soupe que dans la première situation à cause de l'ancrage sur le chiffre 12 et aussi, sans doute, de l'effet de rareté ! L'ancrage est aussi la raison pour laquelle, sur les envois faisant appel aux dons, on indique 50 euros, 100 euros, etc., ce qui a un effet d'ancrage ; celui qui indiquerait 20 euros et 50 euros récolterait à coup sûr moins d'argent. Mais attention, il faut que l'ancrage reste réaliste ; si vous indiquez 20 000 euros, vous perdez l'effet, de même que si vous aviez indiqué 200 pour le nombre maximal de boîtes de soupe à acheter.

• 4. Effet de contexte et effet de halo

Commençons par rappeler deux expériences de Tversky et Kahneman[126].

- **Situation 1 (survie).** Chirurgie : sur 100 personnes opérées, 90 survivent à l'opération, 68 vivent encore à la fin de la première année et 34 à cinq ans. Radiothérapie : parmi les 100 personnes subissant la radiothérapie, les 100 survivent dans l'immédiat, 77 vivent encore un an après et 22 après cinq ans.
- **Situation 2 (mortalité).** Chirurgie : sur 100 personnes opérées, 10 meurent pendant l'opération, 32 avant la fin de la première année, et 66 avant cinq ans.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Radiothérapie : sur 100 personnes ayant subi la radiothérapie, aucune ne meurt pendant le traitement, 23 meurent avant la fin de la première année, et 78 avant la cinquième année.

Dans la situation 1, 18 % des sujets, qu'ils soient médecins ou étudiants, choisissent la radiothérapie, alors qu'ils sont 46 % dans la situation 2. Les deux situations sont identiques mais le contexte qui évoque la mortalité dans la seconde situation a un effet « repoussoir ».

Considérons une autre situation.

- **Situation 3.** Un nouveau virus apparaît dont on pense qu'il va, dans une population donnée, tuer 600 personnes. Il y a deux programmes sanitaires possibles en réponse : choix a) si le programme 1 est adopté, 200 personnes seront sauvées ; choix b) si le programme 2 est adopté, il y a une chance sur trois que les 600 personnes soient sauvées et deux chances sur trois que personne ne soit sauvé.

Les sujets interrogés choisissent a) à 72 %. Les deux choix s'expriment en termes de vies sauvées, on a donc là plutôt un effet de certitude et d'aversion pour le risque (voir § « Aversion aux pertes, prise de risque dans les pertes » ci-après).

Ajoutons maintenant les choix c) et d) :

- choix c) si le programme 1 est adopté, 400 personnes vont mourir ;
- choix d) si le programme 2 est adopté, personne ne va mourir avec une probabilité de un tiers et 600 vont mourir avec une probabilité de deux tiers.

Les sujets choisissent alors d) à 78 % : on a donc, dans ce cas, un rejet de la certitude parce qu'elle est présentée en termes négatifs. On retrouve la propension des êtres humains à prendre des risques dans les pertes. On observe cependant que les choix a) et b) sont respectivement identiques à c) et d).

On constate dans les exemples précédents que la présentation influence fortement le choix des décideurs. Plus précisément, la présentation joue sur l'image évoquée par la situation et les émotions subséquemment engendrées (voir § « Intuition, émotion et décision rapide » ci-après). On connaît maintenant tout le rôle de l'image dans la manipulation des opinions. Dans nos exemples, l'image de la mort est repoussée au profit de l'image de la survie.

De nombreuses expériences[127] ont confirmé la réalité du « *frame effect* », ou *effet de cadrage, de présentation, ou de mise en contexte*. On trouvera aussi dans Slovic *et al.*[128] de nombreux exemples de l'intervention de l'affectif et de l'émotion dans les décisions, effet qui est amplifié par la présentation des faits. Il s'agit évidemment de pure irrationalité, mais « *le cœur a ses raisons que la raison ne connaît point* », comme le dit si bien Pascal. Zickar et Highhouse[129] ont cependant montré que l'importance de cet effet dépendait de traits individuels

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

et aussi très probablement de l'expérience et de l'entraînement que l'on peut avoir dans un domaine de négociation donné.

Les techniques de manipulation tirent bien entendu parti de ces biais et, en particulier, usent et abusent des présentations propres à engendrer la compassion[130]. Joule et Beauvois montrent qu'il est aisé de modifier les préférences en utilisant des arguments jouant sur la « corde sensible », comme sauver des petits enfants, donner à voir de la détresse, etc. Évidemment, tous ces résultats s'appliquent à la négociation.

REPÈRES

Dans les propositions que l'on peut faire, les images que l'on évoque, la façon de présenter le cadre d'un accord vont jouer un rôle d'autant plus important que l'on aura affaire à des négociateurs non professionnels ou que l'on aura su mettre l'opinion publique de son côté.

La mise en contexte peut aussi jouer sur l'ordre de présentation. Ainsi, la méthode de Talleyrand et l'introduction d'actions non pertinentes destinées à brouiller le choix peuvent être réinterprétées comme des effets de cadrage[131]. L'ordre de présentation des choix joue aussi son rôle, ainsi dans les élections, celui qui est mis en tête de liste a un avantage, c'est pourquoi on tire au sort l'ordre de présentation des candidats.

L'effet de halo *(halo effect)* qui a été introduit par Edward Thorndike dès 1920[132], est aussi un effet de mise en contexte. C'est une sorte d'effet d'entraînement lié à une appréciation positive. Ainsi, il est prouvé que quelqu'un qui a une bonne présentation, avenante et souriante, a systématiquement plus de chance d'être retenu pour un poste, quelles que soient ses autres qualités. C'est comme si les autres critères de choix étaient contaminés par une première impression favorable. Tout se passe comme si, lors de toute décision un peu complexe, une note très positive sur un critère ou deux pouvait occulter les performances moyennes ou médiocres sur les autres critères. Cela est peut-être l'une des conséquences de la réticence de l'esprit à considérer beaucoup de critères, surtout s'ils sont contradictoires[133]. Cet effet de halo se retrouve très fréquemment dans la littérature sur le management.

FOCUS

Les mirages du management

Une entreprise ou un dirigeant qui réussit verra une ou deux de ses qualités montées en épingle pour devenir un élément explicatif majeur, voire une recette que l'on diffuse. Toute analyse critique est emportée par une fausse corrélation sur un ou deux critères sur lesquels la performance est excellente ou bonne. Rosenzweig[134] donne de très nombreux exemples de ces « mirages du management ».

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

• 5. *Endowment effect*

« Ce qui est à moi est à moi, tout le reste est négociable. »
Attribué à la diplomatie soviétique, mais est d'usage universel.

On peut traduire « *endowment effect* » par effet de possession. Cet effet psychologique est connu depuis les travaux de Thaler[135]. Ce biais psychologique entraîne une préférence pour le *statu quo* (« *status quo bias* »).

Thaler avait en effet constaté que, pour la plupart, des personnes qui ont acheté une bouteille de bon bordeaux à 30 euros en 2000, refusent de la vendre aux enchères environ 120 euros en 2012 et, en revanche, refuseraient de l'acheter à 100 euros dans la même vente.

REPÈRES

Il y a une préférence pour garder ce que l'on a. Les personnes demandent en général beaucoup plus pour céder un bien qu'elles ne sont prêtes à dépenser pour l'acheter.

Une autre expérience encore plus frappante mérite d'être rapportée. On donne à deux groupes de sujets, soit une tasse souvenir *(mug)*, soit une friandise d'à peu près le même prix. Un troisième groupe doit choisir sans avoir rien obtenu au préalable. Ceux qui n'ont rien eu au préalable se répartissent à peu près moitié-moitié entre la friandise et la tasse. Interrogés après le cadeau, ceux qui ont eu la tasse disent à 90 % qu'ils préfèrent la tasse et refusent l'échange à l'inverse de ceux qui ont eu la friandise !

Cet avantage pour le *statu quo*, qui est assez général, tend à prouver que, pour la majorité des personnes, quitter une position présente plus de désavantages que d'avantages. C'est une variante de l'aversion pour les pertes que nous allons voir dans le paragraphe suivant, perdre ou descendre (socialement) est beaucoup plus frustrant que monter est satisfaisant.

REPÈRES

S'il vous est toujours difficile de concéder dans une négociation, n'oubliez pas qu'il en est de même pour l'autre partie !

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

• 6. Aversion aux pertes, prise de risque dans les pertes

« Ne faites donc pas comme l'avare qui perd beaucoup pour ne vouloir rien perdre. »

Jean-Jacques Rousseau, *Émile*, vol. 1, livre II, bibliothèque de la Pléiade, p. 325.

L'esprit humain est ainsi fait que la plupart des personnes sont extrêmement prudentes dans les gains ; c'est-à-dire qu'entre un gain sûr de 50 euros et une chance sur deux de gagner 100 euros, elles préfèrent le gain sûr. C'est le proverbe : *un tiens vaut mieux que deux tu l'auras*. Mais mieux encore, on préférera encore 50 euros sûrs à une loterie où l'on a une chance sur deux de gagner 120 euros. L'attitude humaine dans les pertes est toute différente, *c'est la perte sûre que l'homme n'aime pas* et entre une perte sûre de 50 euros et une loterie où il a une chance sur deux de perdre 100 euros ou de rien perdre, il préfère la loterie. Mais, bien pire, il préférera encore la loterie si on lui offre de perdre 120 euros ou rien à 50-50, contre une perte sûre de 50 euros, et même une loterie dans laquelle on perd 140 à 50 % et rien à 50 % des chances, tant son aversion aux pertes sûres est forte. C'est ce qu'on appelle **la prise de risque dans les pertes**. Cette attitude fait qu'au jeu les personnes ne savent pas s'arrêter si elles perdent ; elles jouent souvent de plus en plus pour « se refaire ».

Cette prise de risque dans les pertes se retrouve assez souvent dans les négociations sous la forme d'un refus des pertes sûres au profit de stratégies risquées qui peuvent faire perdre bien plus si le sort est contraire. On voit parfois des personnes déclencher des hostilités pour ne pas perdre un avantage quelconque alors que le risque de perdre beaucoup plus, si les choses tournent mal, est avéré. Pour beaucoup de décideurs, le montant de ce que l'on risque de perdre est la « mesure du risque », sans égard pour les probabilités, c'est l'un des avatars de l'aversion aux pertes. La vision du risque a tendance à se focaliser sur les pertes, en particulier le risque de « ruine ». Tout cela indique surtout que, chez les décideurs, la notion de risque est très floue, ce n'est pas l'espérance, ni la variance qui donnent la meilleure idée du risque, mais la taille des enjeux ! March et Shapira observent[136] « [...] *it appears to be the magnitude of the value of the outcome that defines risk for managers, rather than some weighting of that magnitude by its likelihood* ». En un mot, ce qu'on perd pèse plus que le risque et que ce que l'on gagne. Kahneman[137] estime que ce *ratio d'aversion pour les pertes* qui mesure le plaisir que vous procure un gain par rapport au déplaisir d'une perte est d'environ 2 ; c'est-à-dire que gagner par hasard 100 euros, compense tout juste la peine de perdre 50 euros.

REPÈRES

L'aversion aux pertes et l'indifférence aux probabilités entraînent que la tendance naturelle est de refuser de perdre à coup sûr, même si l'on risque de perdre beaucoup plus avec une probabilité relativement forte.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

C'est sur la base de ce total mépris des probabilités que l'on voit des décideurs engager des procédures pour un dol relativement minime, alors que leur probabilité de gagner en justice est loin d'être assurée. Mais ils voient ce qu'ils ont perdu, ce qu'ils pourraient gagner (évidemment plus) et ne voient pas les probabilités qui s'attachent à la possibilité de gain. Ainsi, pour un patron, la probabilité de gagner aux prud'hommes est assez faible, ce qui n'empêche pas beaucoup d'entre eux de tenter leur chance.

• 7. Renforcement et persévération

« Ils sont trop verts, dit-il, et bons pour des goujats.
Fit-il pas mieux que de se plaindre ? »
La Fontaine, *Fables*, livre III-**11**.

Le choix entre critères multiples discordants est toujours troublant et difficile[138]. Psychologiquement, cette discordance engendre un certain malaise chez beaucoup de personnes. Ce phénomène est identifié comme *dissonance cognitive* par Léon Festinger[139], il s'agit de la non-cohérence entre différents éléments de cognition relatifs à soi ou à l'environnement ; le psychisme de l'individu va s'efforcer de réduire les différences ou de rétablir la cohérence soit en changeant ses valeurs et ses connaissances, soit en ignorant ce qui crée la dissonance, par des processus de rationalisation et de reconstruction mémorielle. De même, quand il s'agit de choix, s'il y a une dissonance entre ce qui est vraiment souhaité et ce que de bonnes raisons, ou la raison tout court, conseillent, alors l'individu va s'efforcer de surmonter la dissonance entre le choix du cœur et celui de la raison, avant ou après la décision : « *La raison sert beaucoup plus à justifier la conduite qu'à la diriger.* »[140] Ainsi, l'individu va se donner de bonnes raisons de choisir la voiture qu'il aime et, s'il réalise cette construction intellectuelle et qu'il passe effectivement à l'acte d'achat, il va se sentir mieux. Ensuite, il va renforcer *a posteriori* les bonnes raisons qu'il avait de choisir ce qu'il a choisi. Festinger a montré comment le décideur modifie ses préférences après le choix. Après lui, les stratégies de réduction de la dissonance, ou de rationalisation pour désinhiber l'action, ont fait l'objet d'études par Montgomery[141]. Ce dernier appelle ce phénomène « **la recherche de la dominance** » *(search for dominance)* et il a donné une description du processus de décision laissant une large place à la recherche de la dominance.

REPÈRES

Un décideur doit avoir des raisons pour agir ; ces raisons il les cherche et les construit[142].

L'un des moyens de réduire la dissonance cognitive commence dès la phase de perception, en « refusant » de voir ce qui ne correspond pas à vos modèles et

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

contredit vos croyances. Dans la décision, la recherche de la dominance consiste à se persuader que le choix qui a été fait est le meilleur. On voit souvent des personnes continuer à vanter les qualités de leur voiture ou de leur appartement, et ne pas vouloir en démordre, même devant l'évidence que ladite voiture ou ledit appartement a des inconvénients, ou a été payé(e) trop cher. Prétendre, et insister, que le choix n'était pas judicieux, est souvent un bon moyen de se disputer avec ces personnes.

L'un des moyens de consolidation pour le cerveau consiste à augmenter la différence entre ce qui a été choisi et ce qui a été rejeté ; on valorise les traits distinctifs à l'avantage du choix effectué[143]. C'est une sorte d'effet de halo *a posteriori*. Même les primates manifestent des attitudes de renforcement, comme le renard de la fable (épigraphe).

Il semblerait que, dans la plupart des cas, le cerveau effectue seul cette recherche de la dominance et que l'action déclenchée par désinhibition de certains freins, entraîne la réévaluation des préférences. Le renforcement fait aussi appel à la mémoire.

144

FOCUS

De l'importance du rôle de la mémoire

Sir Frederic Bartlett (1886-1969), pionner de la psychologie cognitive, est connu pour avoir montré que la mémoire est un construit *(« imaginative reconstruction or construction ») et non pas un enregistrement fidèle.*
C'est sans doute un avantage car, disait-il : *« In a world of constantly changing environment literal recall is extraordinarily unimportant. »*

La mémoire est reconstructive : on se souvient mieux de ce qui renforce nos croyances et nos choix, que de ce qui les infirme[144]. Elle va réécrire l'histoire en changeant les probabilités que l'on avait au moment de la décision et éventuellement, surtout en cas de souvenir stressant, en donnant un rôle au « moi », car il est moins pénible d'être partie prenante ou d'obéir à son propre choix que d'être une victime passive, encore une fois, à l'enseigne de notre renard ! Cette réécriture intervient grandement dans la résilience.

Cet *effet de renforcement* des choix peut avoir des conséquences redoutables car il est à la base de certaines manipulations du type « doigt dans l'engrenage » ou « pied-dans-la-porte ». Il a été montré que si un sujet commence à rendre un petit service banal, tel que répondre à un renseignement, signer une pétition, écouter simplement, avec bienveillance, l'histoire d'un quidam dans la rue, alors il sera ensuite beaucoup plus enclin à rendre un service beaucoup plus conséquent, comme de prêter une somme d'argent. Ce *procédé d'amorçage* (voir § « Le sentiment de réciprocité et les manipulations fondées sur la

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

réciprocité ») marche presque à tous les coups avec des personnes non prévenues, ou qui ne se sont pas encore fait attraper[145]. Le premier choix, généralement celui de la bienveillance, est confirmé dans le comportement ultérieur : il y a bien renforcement. Si le premier choix est hostile, le sujet aura de même des difficultés à accepter ensuite d'être serviable. Le premier choix, qui peut être commandé par l'émotion, contraint le comportement ultérieur par une sorte de phénomène de renforcement. Ainsi que le dit le dicton : « Il n'y a que le premier pas qui coûte », le manipulateur commence petit et construit ensuite sa toile pour emprisonner la victime.

Un effet encore plus redoutable est le renforcement dans les engagements (*commitment escalation*). Au départ, l'engrenage est le même que dans le paragraphe « Le sentiment de réciprocité et les manipulations fondées sur la réciprocité », mais le phénomène se conjugue avec *l'aversion pour la perte d'un investissement*. L'effet d'aversion pour les pertes et le maintien de la cohérence des décisions que l'on a déjà prises amène à des conduites comme celles des expériences de Milgram[146] dans lesquelles on conduit des individus « normaux », à punir de plus en plus sévèrement d'autres sujets ; très peu refusent, malgré l'évidence que les victimes souffrent et que les limites d'une expérimentation moralement acceptable sont dépassées. Cette escalade progressive dans les engagements *(sequential and escalating commitments)* est susceptible de mener à des décisions et des conduites catastrophiques.

Le renforcement, la recherche de dominance, l'autopersuasion peuvent avoir des effets bénéfiques pour le psychisme de l'individu. Ils restent cependant très dangereux dans la recherche d'une bonne façon de décider, et ne devraient jamais compromettre le regard critique sur le résultat obtenu et l'évaluation du résultat d'une négociation.

REPÈRES

Les effets de renforcement et d'aversion pour la perte, en particulier d'un investissement, vont souvent entraîner des conduites déraisonnables comme s'obstiner à refuser un compromis.

C'est particulièrement visible dans les conflits de type militaire (voir chapitre 2) puisque en général, les négociations interviennent après que les belligérants ont consenti d'importants sacrifices. De même, dans la vie des affaires, voit-on souvent des personnes consentir beaucoup de dépenses pour imposer des produits qui ne marchent pas ou engager et persévérer dans des recours perdus d'avance. Le syndrome du « **trop investi pour abandonner** » est redoutable dans les négociations, c'est d'ailleurs pourquoi il est classiquement recommandé de séparer les négociateurs des « investisseurs » ; c'est le rôle des diplomates[147] que de prendre du recul par rapport à l'investissement, ce qui leur est plus facile qu'à ceux qui ont décidé dudit investissement.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

REPÈRES

Gérer l'émotion des parties prenantes quand elles s'aperçoivent qu'il faut solder une partie de leurs investissements qu'ils soient financiers, en temps ou affectifs est un des points clés de toute négociation[148].

Mentionnons un dernier effet : c'est celui qui fait s'obnubiler sur un résultat fixé à l'avance au point d'oublier de tenir compte des changements de l'environnement. C'est cet effet psychologique qui fait que le montagnard continue sa course vers le sommet au péril de sa vie, bien que le temps soit devenu détestable. Cet effet existe aussi dans le monde professionnel. Il a été mis en évidence chez les pilotes d'avion qui cherchent à se poser coûte que coûte à l'endroit prévu. On en a vu un exemple avec l'accident qui a décimé l'équipe présidentielle polonaise en 2010 à Smolensk. À la suite de Dehais *et al.*, on appellera cet effet, l'**effet de persévération**[149].

En effet, des résultats expérimentaux récents sur simulateur montrent que les pilotes d'avion peuvent être victimes de cet effet en cherchant à poser l'avion à tout prix malgré des conditions météo détestables, alors qu'un détournement vers un autre aéroport aurait été sans risque.

Conseils pratiques

Le stress aggrave le symptôme de persévération en rendant aveugle aux signaux (« *attentional tunneling* »)[150] qui commanderaient, pour un individu raisonnant froidement, de renoncer[151].

On peut dire que tendre très fortement vers un objectif a tendance à inhiber la perception des informations qui indiquent que la probabilité d'échec, voire de catastrophe, est en train de croître très vite. Dans ces situations, le scénario en cours qui a été construit en vue de l'atteinte de l'objectif initial, devient tellement prégnant qu'il empêche tous les signaux prouvant que l'on est sorti du scénario, d'atteindre le cerveau. En quelque sorte, l'effet de persévération rend aveugle aux signaux qui indiquent que l'objectif a de fortes probabilités de ne pas être atteint et, comme l'ont montré Dehais *et al.* (*op. cit.*), il faut des signaux très exceptionnels pour ouvrir les yeux de celui qui est devenu prisonnier de son objectif.

Ce travers est bien souvent en cause dans la prolongation des conflits, tout autant que dans l'échec des négociations, c'est le « dernier quart d'heure » bien connu des militaires.

REPÈRES

Faites preuve de patience et attendez que les yeux de l'adversaire voient enfin ce que l'effet de persévération lui a caché. Il est inutile de vouloir conclure avant que le temps de la lucidité soit venu.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Cet effet joue aussi dans bien d'autres circonstances de la vie courante et de la vie des entreprises. L'exemple de la voiture **Ford Edsel**, est resté célèbre[152]. On investit encore et toujours plus pour un modèle qui ne se vend pas, avant de renoncer en ayant subi des pertes énormes. Ce syndrome se conjugue au « trop investi pour abandonner » et à l'aversion pour les pertes pour conduire à des décisions calamiteuses qui font que l'on perd encore et encore par incapacité à « arrêter les frais ». Dans les négociations cela se traduit par la course à l'échec par refus de faire des concessions.

• 8. La surconfiance et l'optimisme

L'amour-propre qui nous fait parfois penser que « ça n'arrive qu'aux autres » conduit avec lui une dangereuse illusion ; c'est *la confiance dans sa propre expertise*. De nombreuses expériences ont été menées[153] pour estimer la confiance des individus dans leurs réponses. Cette confiance est invariablement plus forte que ne le justifie la qualité des réponses. En général, les écarts entre la confiance du sujet sur les réponses dont il est sûr et la vérité sont de l'ordre de 20 % d'erreur. Par exemple, s'il pense que 70 % de ses réponses sont justes, seulement 50 % le sont. En fait, lorsque l'on demande au décideur quel intervalle de confiance il accorde à sa réponse, c'est toujours largement surestimé.

REPÈRES

La confiance en son propre jugement n'est pas réservée aux individus naïfs, elle est très largement partagée par les experts, et même, plus un expert acquiert d'informations sur un cas, plus il est sûr de lui, même s'il se trompe !

Ce résultat a été observé par Oskamp[154]. Ce dernier observe aussi que, plus les tâches sont compliquées, plus les sujets se trompent… avec confiance.

REPÈRES

Dès que la situation est complexe et peu répétitive et que l'horizon de décision s'éloigne, les performances des experts, notamment en matière de prévision, sont très faibles[155].

Assez souvent l'expert se fie aux indices qui lui évoquent des situations qu'il connaît mais il oublie que la similitude d'apparence n'entraîne pas l'analogie des causes, ce qu'il ne met pas en question, à cause de l'illusion de confiance en ses propres jugements.

Cette surconfiance est parfois renforcée par ce qu'on appelle l'« **illusion du contrôle** ». Cette illusion consiste à penser que l'on contrôle les événements (ou les autres parties prenantes), alors que par nature et par définition ils

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

sont totalement hors de votre champ d'action. On entend souvent dire par des professionnels que la situation est sous contrôle alors que ce n'est justement pas le cas.

REPÈRES

Ne pensez pas contrôler les événements ou le risque : c'est une illusion particulièrement dangereuse dans les négociations.

Si l'on ajoute à la tendance naturelle à la surconfiance, le **biais d'optimisme** mis en évidence par Tali Sharot[156], on voit que l'état-major de Ludendorff était dans la norme en pensant que l'offensive allemande allait sûrement réussir[157]. Rappelons que le biais d'optimisme entraîne chaque individu à penser que sa propre situation est relativement meilleure que celle des autres. Par exemple, si l'on interroge les ménages sur la probabilité de gagner plus dans les deux ans à venir, ils estimeront cette probabilité à moins de 50 % pour leurs compatriotes mais à plus de 75 % pour eux-mêmes. Autre exemple, quand Tali Sharot a demandé à tous ses confrères et amis qui s'étaient mariés dans les deux dernières années s'ils pensaient être encore mariés avec le même conjoint dans dix ans. Plus de 95 % dirent oui. À Londres comme à Paris à l'époque, un couple sur deux est divorcé au bout de dix ans. Cherchez l'erreur !

Ces effets de surconfiance et d'optimisme en ce qui concerne le résultat de nos propres actions sont particulièrement dangereux dans les prévisions.

Conseils pratiques

Les personnes accordent à leurs prévisions toujours plus de confiance qu'il n'est justifié.

Les prévisions optimistes et démenties par les faits sont très bien documentées[158]. Elles sont la norme pour les recommandations d'engager des conflits, en général, et en justice en particulier. Nous sommes dans un domaine où beaucoup de décideurs sont, comme Ludendorff, insensibles aux fréquences de gains ou de perte. Même s'ils ont des chiffres qui indiquent que la réussite dans un contexte analogue n'est pas fréquente, ils continuent à être optimistes sur le résultat de leur propre action. Le bon côté de la surconfiance, c'est qu'elle rend les gens entreprenants. Il y aurait moins de créateurs d'entreprise si ceux-ci n'avaient pas confiance en leur capacité à battre la concurrence et dans leurs prévisions de vente[159]. Beaucoup de créateurs et d'inventeurs sont atteints du syndrome de surconfiance, heureusement pour l'économie !

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

• 9. *Group thinking*

Cet effet a été identifié depuis longtemps, les premiers travaux remontent aux années 1930 et commencent à être bien connus après la Seconde Guerre mondiale grâce aux travaux précurseurs de Kurt Lewin[160] et surtout ceux, postérieurs, d'Irving Janis[161].

Dans un groupe, les opinions se renforcent de l'un à l'autre et les membres du groupe finissent par adhérer plus fortement aux idées adoptées par le groupe qu'ils ne l'auraient fait seuls et sont moins enclins au compromis[162]. On observe évidemment cela dans les partis politiques où les militants sont plus fervents que l'électeur de base. Il y a un véritable effet d'autorité des groupes et de renforcement des croyances, généralement accompagné de polarisation sur une idée et de glissement vers l'extrême[163]. L'effet de groupe peut aller jusqu'à faire admettre des faits visiblement faux. C'est la célèbre expérience de Asch[164] qui montre qu'un individu isolé dans un groupe se conforme à l'avis du groupe pour admettre qu'une longueur A est plus grande qu'une longueur B, alors qu'il pensait spontanément que la B était plus grande que A et il avait raison ! Des travaux sur les accidents de montagne, rapportés par McCammon et Morel, mettent aussi en évidence le rôle négatif de l'entraînement du groupe dans la prise de décision risquée[165].

REPÈRES

Plus le groupe est hiérarchisé avec à sa tête un « expert », plus le groupe est susceptible de faire des choix dangereux.

Cet effet de groupe est renforcé par la hiérarchie. Il faut se méfier de l'autorité car elle conduit celui qui s'y fie aveuglément à modifier ses décisions. L'autorité facilite l'adhésion et elle augmente la confiance dans le jugement du tiers détenteur de l'autorité, au détriment de son propre jugement, « *people defer to experts*[166] ». Les expériences de Milgram montrent que l'autorité de l'expérimentateur incite les sujets à infliger des sévices de plus en plus forts[167]. Il est souvent difficile de s'opposer à l'autorité, encore plus quand elle se targue d'expertise.

En fait, aux États-Unis, ces réflexions sur l'effet de groupe en politique, surtout les groupes homogènes ont pour origine l'échec de l'invasion de la baie des Cochons à Cuba (avril 1961) et la remise en question qui s'ensuivit parmi les conseillers de John Kennedy, puisque le président avait eu le sentiment de n'avoir pas pris la bonne décision. L'analyse a montré que la CIA avait « imposé » la décision de débarquement en ne présentant que les arguments qui la confortaient. Au même titre que dans l'accident de la navette *Challenger* ou ensuite *Columbia*, des experts présentent comme des certitudes ce qui est seulement probable, voire douteux. Disons que l'on retrouve constamment dans l'analyse

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

des mauvaises décisions deux facteurs : la surconfiance des experts et l'ignorance du phénomène d'enchaînement des probabilités de réussite qui peuvent être supérieures à 50 % pour chaque sous-opération, mais décroissent très vite par multiplication. Cette configuration est évidemment génératrice d'accidents, voire de catastrophes.

La conclusion des conseillers de Kennedy fut qu'il fallait procéder autrement et adopter une vue beaucoup plus collégiale de la décision. En particulier, il est nécessaire de valoriser les vues divergentes et les experts minoritaires car, quel que soit le sujet, on trouve toujours des experts qui ont des points de vue diamétralement opposés entre eux. On peut systématiser ce principe par l'examen et l'analyse impératifs des hypothèses en compétition[168].

Une autre solution consiste à instituer un rôle d'« **avocat du diable** ». Morel[169] insiste beaucoup sur l'importance du rôle de l'« avocat du diable » pour la prévention des accidents et promouvoir la sécurité dans les activités à risque. Il plaide aussi pour l'abolition de la hiérarchie organisationnelle dans la conduite des systèmes dangereux au profit d'une hiérarchie technique *ad hoc*. La hiérarchie organisationnelle introduit un biais systématique en faveur de l'avis du plus haut gradé qui n'est pas forcément le plus compétent dans la conduite du système considéré. Ce biais est générateur d'accident car le supérieur hiérarchique peut ne pas être tellement expert de la tâche, ou, s'il est expert, il va être frappé de surconfiance, ce qui sera aggravé par son grade, ou il a simplement envie de faire le malin, de briller. Dans chacun des trois cas, il met le système en danger, ce qui est démontré par les enquêtes après accident.

REPÈRES

Donnez à chacun le droit à la parole dans les décisions difficiles, et quand il y a urgence, le plus apte doit prendre la main sans égard pour la hiérarchie.

C'est un peu pareil pour les décisions dans les organisations et les négociations, s'il s'agit de délibérer sur une décision importante, il faut écouter les défenseurs de scénarios non conformes, encourager l'avocat du diable à développer ses arguments et décider ensuite. C'est ce qui fut fait lors de la crise des missiles de Cuba (1962) avec un bon résultat. Là aussi les partisans de l'intervention avaient de bons avocats, mais ceux qui pensaient que cela déclencherait une escalade incontrôlable et tous les autres points de vue minoritaires furent écoutés et étudiés sérieusement. La recette mérite d'être retenue car la solution du blocus, même si elle était moins efficace, avait aussi l'avantage d'être beaucoup plus progressive. L'incrémentalisme et la réversibilité sont des valeurs importantes de la décision stratégique. L'expert, lui, n'a pas cette vision d'ensemble de ce qui peut arriver après la décision pour laquelle il a été consulté et n'est plus dans son champ d'expertise ou d'étude.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

• 10. Intuition, émotion et décision rapide

« The situation has provided a cue ; this cue has given the expert access to information stored in memory and the information provides the answer. Intuition is nothing more and nothing less than recognition[170]*. »*

H. A. Simon

Depuis les années 1990, on sait que l'émotion est une composante intrinsèque de la décision et que sans les signaux venus du cerveau ancien, essentiellement les ganglions de la base du cerveau et le système limbique, en direction du cortex *via* le striatum, il n'y a pas de bonne décision[171]. La façon humaine de prendre des décisions et, en particulier, de s'affranchir de la dictature du court terme, consiste à mélanger dans le cortex préfrontal le raisonnement et les émotions[172]. Ce qui est sûr, c'est que l'on peut affirmer que *la décision humaine c'est reconnaissance plus raisonnement*[173].

Les émotions reposent sur la reconnaissance par l'hippocampe de signaux qui évoquent des situations passées. Ce système est conservateur puisqu'il repose sur la reconnaissance de situations déjà vécues (ou imaginées ?). C'est l'ensemble du système des ganglions de la base, de l'amygdale et de l'hippocampe qui gère la reconnaissance, l'émotion et l'intuition. Le gros avantage de ce système que Daniel Kahneman[174] appelle le système 1, est qu'il est rapide et ne demande quasiment pas d'effort, « il marche tout seul ». Le système 1 est le même que le système chaud de Walter Mischel[175], celui qui vous incite à prendre le marshmallow tout de suite.

En revanche, le système de raisonnement, le système 2 de Kahneman ou le système froid de Mischel, qui est essentiellement un système de projection dans le futur, repose sur de la gestion de scénarios (« *what-if analysis* »), il est lent et demande de l'attention et de l'énergie. C'est ce système-là qui permet de résister à la satisfaction immédiate de vos désirs. Il est logé dans le cortex préfrontal et correspond à la partie du cerveau qui s'est développée le plus récemment, à l'échelle de l'évolution. Pour fonctionner, ce système doit être sollicité et, comme il est lent, cela suppose que la réaction du système 1 soit momentanément inhibée[176].

Négocier, au même titre que décider, nécessite donc de marier reconnaissance et raisonnement. Il ne s'agit surtout pas d'éliminer l'intuition dans les négociations. Comme le disait, paraît-il, Talleyrand : « *Méfiez-vous de votre premier mouvement* », les commentateurs ajoutent en général « *c'est le bon* », soit « *c'est le plus généreux* ». Il n'est pas du tout sûr que ce soit toujours le bon, mais il est certain qu'il doit être considéré. Ce dont le lecteur doit se souvenir, c'est que la décision déclenchée uniquement par la reconnaissance (*recognition-primed decision*[177]) est toujours, en l'absence de raisonnements, rétroactive ; elle repose sur le déjà-vu. C'est pourquoi elle est plutôt adaptée aux environnements stables et relativement lisibles[178].

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

REPÈRES

Dans un environnement changeant très incertain, ne vous fiez pas à votre intuition, elle est souvent mauvaise conseillère.

Les émotions vont vous enfermer dans des schémas anciens, à l'image de M. Duranafer (chapitre 2, § « À qui appartient la propriété industrielle ? ») qui ne peut pas se libérer de sa culture, laquelle lui fait voir les grandes entreprises en tant que prédatrices. En fait, obéir à son émotion c'est se laisser guider par des enregistrements anciens. C'est comme utiliser un logiciel de raisonnement à base de cas (« *case-based reasoning*[179] ») qui n'aurait pas de module de mise à jour ou dont l'apprentissage ne se ferait pas ou mal, toujours en retard et par à-coups.

L'émotion et le stress renforcent aussi le biais de persévérance. Si votre culture vous a conditionné à voir le recul ou le renoncement, même provisoire ou tactique, comme un déshonneur, alors vous serez enclin à agir émotionnellement comme Galtiéri ou Ludendorff (chapitre 2). Assez souvent, l'émotion et l'intuition marchent la main dans la main avec les biais que nous avons présentés dans cette annexe, parce qu'un biais, ce n'est finalement qu'un comportement enregistré.

Compte tenu des biais introduits par l'émotion et de toutes les manipulations rendues possibles par les effets d'image et de contexte, il n'est pas surprenant que les bons négociateurs et diplomates soient des gens qui ont appris à maîtriser leurs émotions. « Maîtriser » ne veut pas dire s'affranchir ou ignorer, mais cela veut dire qu'il faut se méfier des réactions trop instinctives et qu'il faut, par conséquent, analyser froidement, passer au crible du raisonnement toute proposition ou provocation de l'autre partie.

REPÈRES

Avant de réagir, essayez de comprendre ce qui motive l'action de votre interlocuteur et pourquoi, justement, il cherche à vous conduire dans le champ de l'affectif et pourquoi lui-même s'y place.

Encore une fois, cela plaide pour une séparation entre les négociateurs et ceux qui ont un intérêt affectif dans l'issue de la négociation. Pour prendre deux exemples simples, il est plus facile de faire solder un héritage par un notaire que par les héritiers, ou un divorce par des avocats que par les ex-conjoints, encore faut-il que ces derniers le comprennent et acceptent le rôle des mandataires.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

2

LES MODÈLES DE MARCHANDAGE

« Avez-vous jamais entendu dire qu'un partage ait contenté les deux qui se disputaient ? Nécessairement chacun y perd, et n'est satisfait qu'à demi. »
Francis Walder[180]

• 1. La solution négociée au sens de Nash

En 1950, John Nash[181] a introduit un jeu simple qui consiste à trouver une solution négociée dans un ensemble d'allocations possibles pour deux joueurs (on peut imaginer que cet ensemble est formé des couples de gains : ce que gagne le joueur 1 et ce que gagne le joueur 2, on pourra donc faire des représentations des allocations dans l'espace à deux dimensions (voir figure 1). En fait, parmi ces allocations, il est clair que le choix va se restreindre aux allocations qui sont Pareto-optimales (les allocations qui ne peuvent pas être simultanément améliorées pour les deux protagonistes[182]) puisqu'il n'est pas nécessaire de négocier tant que chacun peut améliorer son gain sans diminuer celui de l'autre. En revanche, dans l'ensemble des allocations Pareto-optimales, ce que l'un gagne, l'autre le perd.

Ainsi, dans notre exemple de vente d'appartement (chapitre 1), ce que gagne l'un est perdu par l'autre en fonction du prix de transaction entre 1 000 000 et 1 300 000 euros. Tout se passe comme si notre acheteur et notre vendeur avaient à se partager 300 000 euros et que ce que gagne l'un, l'autre le perd. On peut interpréter cela comme un **modèle de marchandage de Nash**.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

FOCUS

Bargaining

Le terme « *bargaining* » est généralement traduit par « marchandage ». Mais en français « marchandage » sous-entend un processus dynamique dans lequel deux protagonistes échangent des propositions de prix jusqu'à la conclusion d'une transaction ou une rupture. Le modèle de Nash est abstrait et ne modélise pas les échanges, ce sera fait par Rubinstein (voir paragraphe suivant).

Dans le modèle de marchandage de Nash, il y a un **point de *statu quo***, ou **point de menace** ou **point de rupture**, qui est ce que chacun obtient si la transaction ne se fait pas. Ici, on peut dire, en première analyse, que si la vente ne se fait pas, l'acheteur ne perd rien et le vendeur ne gagne rien. La menace est le point (0,0). Si la vente est à 1 million, l'acheteur gagne 300 000, et le vendeur ne gagne rien. On peut représenter la situation sur un diagramme (figure A2.1) : en abscisse x, on a mis ce que gagne le vendeur v en milliers d'euros et en ordonnée y ce que gagne l'acheteur a. En général, les ordonnées représentent l'utilité de l'acheteur et l'abscisse l'utilité du vendeur. Dans ce type de modèle, comme dans la Théorie des Jeux, les utilités de chaque protagoniste sont supposées contenir toute l'information concernant ses goûts et choix et elles ne sont pas comparables d'un individu à l'autre.

On obtient un ensemble de transactions possibles (partie ombrée), un point dans cet ensemble indique ce que gagnent les deux protagonistes. Ainsi, le point (100,100) est le point où l'acheteur et le vendeur gagnent 100 000 euros. C'est comme si l'acheteur avait acheté à 1 100 000 et le vendeur vendu à 1 100 000. Sur les 300 000 euros, il resterait donc 100 000 euros pour un intermédiaire. Il faut comprendre le marchandage comme un jeu, l'acheteur et le vendeur annoncent simultanément un chiffre entre 1 000 000 et 1 300 000 à un intermédiaire. Si le prix d'achat est inférieur au prix de vente, la transaction ne se fait pas et les deux joueurs obtiennent zéro. N'importe quel point dans le triangle ombré correspond à une transaction possible pour laquelle l'intermédiaire empoche un bénéfice. On comprend tout de suite que si l'on ne veut pas que l'intermédiaire gagne de l'argent, on doit se situer sur l'hypoténuse du triangle. C'est ce qu'on appelle la **frontière de Pareto**[183] de l'ensemble ombré.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

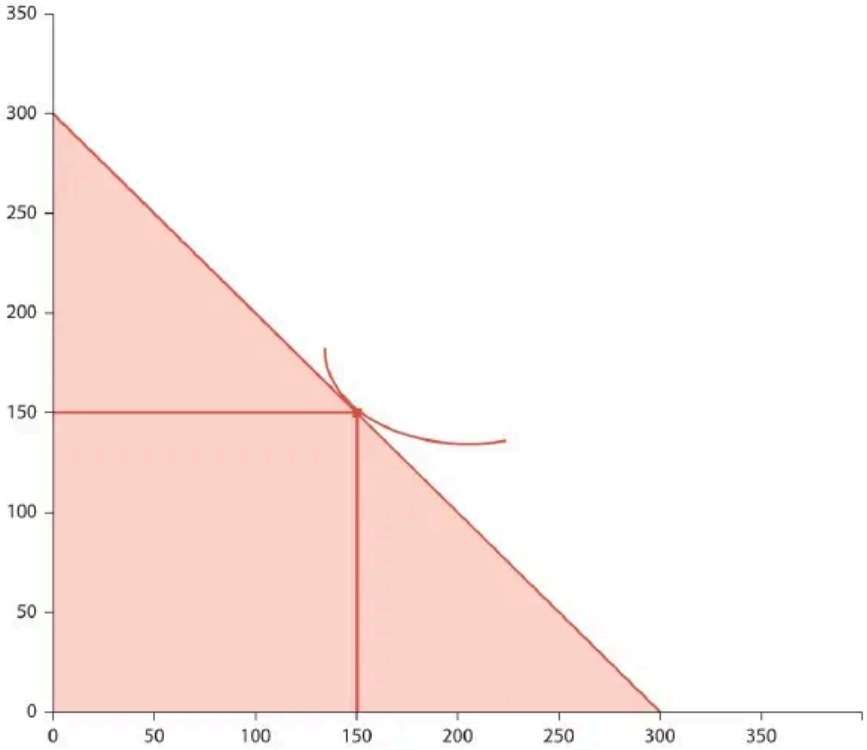


Figure A2.1 – Marchandage simple

Sur cette « frontière » de Pareto, l'intermédiaire n'a rien et les deux joueurs n'ont d'autre ressource pour améliorer leur position que de prendre sur la part de l'autre. Autrement dit, une solution rationnelle du problème du marchandage consiste à trouver une solution sur la frontière, c'est l'une des conditions que doit vérifier la solution négociée au sens de Nash (condition b).

En effet, Nash donne un certain nombre de conditions souhaitables pour qu'une règle conduise à une solution « équitable » du jeu[184]. Ces conditions tiennent en quatre points.

a) La solution ne dépend pas des échelles de mesure des utilités choisies : on peut, par exemple passer des euros aux dollars sans que cela influe sur la solution.

b) On prend une solution optimale, c'est-à-dire qu'elle est sur la « frontière nord-est » de l'ensemble des possibles, autrement dit : les deux joueurs ne peuvent pas obtenir tous les deux une meilleure transaction ; on dit que la

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

solution est Pareto optimale, c'est-à-dire qu'il faut que l'un perde pour que l'autre gagne plus.

c) Si le jeu est symétrique (c'est le cas sur la figure A2.1), la solution est aussi symétrique.

d) Si l'on retire des possibilités à un joueur mais en ne touchant pas à la solution, alors la solution reste la solution du jeu amputé de ces possibilités.

La propriété d) est appelée « *indépendance par rapport aux alternatives non pertinentes*[185] ». Autrement dit : cela ne sert à rien de retirer ou d'ajouter des possibilités tant que l'on ne touche pas à la solution.

Nash a montré qu'il n'y a qu'une solution qui satisfasse toutes ces conditions, c'est le point qui maximise le produit des satisfactions tirées de l'accord. On l'appelle « **Solution Négociée au sens de Nash** ».

Par définition, la satisfaction tirée de l'accord est la différence entre ce que le joueur obtient dans le cadre de l'accord et ce qu'il obtiendrait en restant au *statu quo. On montre que le maximum est atteint lorsque les deux satisfactions sont égales.*

Dans notre exemple, comme le point de *statu quo* est (0,0), le produit des satisfactions est égal à xy. Ce maximum est atteint au point où la courbe xy = c (constante) est tangente à la frontière de l'ensemble des possibles, dans la figure A2.1 c'est le point (150,150), c'est-à-dire xy = 22 500.

Mais la situation n'est pas forcément symétrique. En effet, on peut supposer, si la transaction prend du temps à se réaliser, que le vendeur a des frais et des impôts le temps qu'il garde son appartement, disons qu'il perd de toute façon 30 000 euros. De son côté, l'acheteur doit continuer à louer son appartement, paye des impôts, du transport… soit 50 000 euros de perte sûre.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

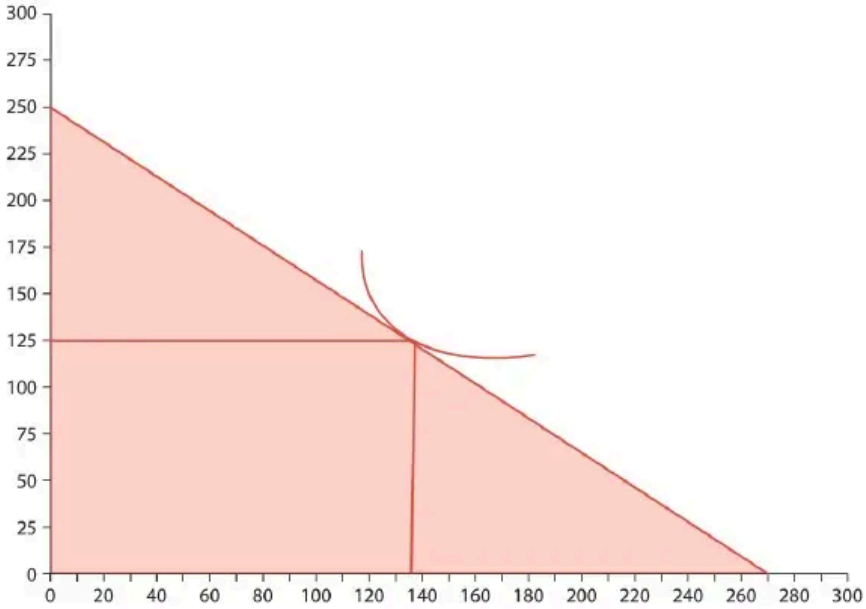


Figure A2.2 – Marchandage non symétrique

La frontière parétienne de l'ensemble est le segment de droite d'équation $y = (-25/27)\,x + 250$. Si l'on applique la règle de Nash, avec le point de *statu quo* (0,0), le prix de transaction se situe au point (135,125), donc le partage se fait selon la règle 135/260 et 125/260 soit, ramené à 300, une proposition de (156, 144). Autrement dit, le prix de transaction est de 1 156 000, il donne donc un léger avantage pour le vendeur. Très logiquement la position de l'acheteur qui a plus intérêt à acheter que le vendeur à vendre, se détériore. Dans la solution de Nash, assez normalement, plus l'avantage du vendeur est grand, plus il obtient un prix élevé.

On peut interpréter la solution de Nash en termes de concessions dans un marchandage de la façon suivante[186]. Reprenons le cas symétrique (figure A2.1). Si l'acheteur propose une répartition (x_1,y_1) et le vendeur une répartition (x_2,y_2), par exemple ici, l'acheteur propose 1 100 000 euros, ce qui se traduit par le point $(x_1, y_1) = (100, 200)$ car l'acheteur a récupéré 200 000 euros et le vendeur 100 000 des 300 000 en discussion, alors le vendeur peut proposer 1 250 000 soit le point $(x_2,y_2) = (250,50)$. Qui doit continuer à faire des concessions ?

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Le vendeur doit faire une nouvelle concession, en effet :

$$\frac{y_2 - y_1}{y_2} \leq \frac{x_1 - x_2}{x_1} \text{ ou } x_2 y_2 \leq x_1 y_1$$

Comme, $\frac{y_2 - y_1}{y_2}$ est la perte relative de l'acheteur par rapport à la proposition du vendeur et $\frac{x_1 - x_2}{x_1}$ la perte relative du vendeur par rapport à la proposition de l'acheteur, c'est donc celui dont la perte relative est la plus faible qui doit faire une concession, on converge ainsi vers le maximum de xy, c'est-à-dire la solution négociée de Nash.

La solution de Nash a fait l'objet de multiples raffinements, si l'on compare les utilités[187], si l'on introduit la force de chacun des joueurs[188], ou le temps. Les conditions proposées par Nash ont aussi été fort discutées. En particulier la condition d) d'indépendance par rapport aux alternatives non pertinentes. Kalai et Smorodinsky ont proposé de remplacer cette condition par la suivante : « *Si le maximum d'utilité du joueur 1 sur l'ensemble des possibles, soit x_m, ne change pas et de même pour le maximum y_m du joueur 2, alors la solution ne change pas non plus.* » La solution est alors à l'intersection de la frontière parétienne et de la droite joignant le point de *statu quo* au point (x_m, y_m)[189]. Dans nos exemples la solution négociée de Nash et celle de Kalai-Smorodinsky sont confondues, mais ce n'est pas le cas en général.

• 2. Le modèle de marchandage de Rubinstein

À partir du modèle de Nash, Rubinstein[190] a modélisé les échanges entre les deux joueurs en introduisant le temps. Ainsi que précédemment, supposons que les joueurs se partagent 300 milliers d'euros. Le jeu se déroule comme une suite d'offres successives de chacun des deux joueurs. Le joueur A commence et fait une offre, si l'offre est acceptée, les deux joueurs obtiennent la somme en question. Supposons, par exemple, que A propose 200 pour lui. Si B accepte, A obtient 200 et B obtient 100. Si l'offre est refusée, c'est au tour de B de faire une offre et ainsi de suite. Si toutes les offres sont refusées, chaque joueur obtient 0. Pour que le jeu converge au fur et à mesure du temps un taux de dépréciation des résultats s'applique qui diminue progressivement la somme effectivement touchée, c'est-à-dire que si le taux de dépréciation est $t_d < 1$, alors le joueur qui accepte la n-ième offre x touchera $x.(t_d)^n$. Si l'on suppose, pour simplifier, que le taux de dépréciation est le même pour les deux joueurs et que le temps entre deux offres est fixé et lui aussi le même pour les deux joueurs, Rubinstein montre que le temps introduit une dissymétrie à l'avantage du joueur qui joue le premier et que l'équilibre correspond à des allocations proportionnelles à $1/(1+t_d)$ pour le premier joueur et à $t_d/(1+t_d)$ pour le second.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

On peut raffiner le modèle en introduisant des taux de dépréciation différents et montrer que le plus patient des deux joueurs, c'est-à-dire celui qui a le taux de dépréciation le plus faible obtient une meilleure allocation à l'équilibre que son adversaire. Cela correspond bien sûr à l'intuition.

Conseils pratiques

Être moins pressé de conclure que son interlocuteur introduit une dissymétrie avantageuse.

Dans la solution négociée au sens de Nash, les joueurs n'ont de préférences que sur les gains alors que dans le modèle de Rubinstein, ils expriment aussi des préférences sur le temps par le biais de taux de dépréciation différents. Mais avec deux collègues, Rubinstein a réussi à faire le lien entre la solution de Nash et la sienne, à condition de considérer que les joueurs de Nash ont des préférences non seulement sur les gains mais aussi sur les probabilités de succès ou d'échec de la négociation[191].

Le lecteur le subodore sans doute, les modèles de Nash et Rubinstein sont très abstraits et ne correspondent pas vraiment à la substance d'une vraie négociation. Rubinstein[192] le dit sans ambages : « … *Je n'ai jamais compris comment un modèle de négociation relevant de la Théorie des Jeux, même lorsqu'il permet d'aboutir à un "résultat clair et net" peut être perçu comme une prédiction fonctionnelle de l'issue d'une négociation dans un scénario précis. De même, je n'ai jamais compris comment un tel modèle permettrait de fournir à un négociateur des astuces sur l'art de la négociation.* » Ces modèles ne sont aucunement prédictifs et ils ne rendent pas compte de la dynamique d'une négociation réelle dans sa complexité. En revanche, à l'instar des modèles de la Théorie des Jeux, ils sont prescriptifs et sont surtout une source de réflexion et de connaissances pour les négociateurs, contrairement à ce que dit Rubinstein dans sa seconde phrase, car ils indiquent des pistes importantes pour créer des dissymétries avantageuses.

REPÈRES

Les pistes importantes pour créer des dissymétries avantageuses sont la gestion du temps, le point de *statu quo*, agrandir à son avantage l'ensemble des allocations possibles, considérer les gains relatifs.

D'autres modèles de partage existent qui sont fondés sur l'idée *« je coupe et tu choisis »*. Imaginez deux joueurs qui se partagent un gâteau, le premier coupe et le second choisit la part qu'il préfère. On peut supposer que le premier s'efforcera de couper exactement en deux. C'est plus compliqué quand le nombre de convives est plus grand, mais des auteurs ont résolu ce problème[193].

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

• 3. *Statu quo* et BATNA

Comme dans les modèles de marchandage, on a vu à plusieurs reprises que le négociateur ne peut pas écarter, sauf à affaiblir sa position, l'éventualité que les négociations échouent. Il est donc nécessaire d'anticiper les conséquences d'un échec. Depuis Fisher et Ury[194], il est habituel d'appeler ce que l'on peut faire de mieux si la négociation échoue, la « *best alternative to a negotiated agreement* », BATNA en abrégé. Dans les modèles de marchandage ci-dessus, le point de *statu quo*, c'est-à-dire ce que chacun obtient si l'accord ne se conclut pas, est la BATNA qui est fixée à l'avance. Si la valeur en ce point est différente pour chacun des protagonistes, cela introduit une dissymétrie qui a des conséquences sur le prix d'accord. C'est l'une des raisons pour laquelle le concept est important dans la méthode de négociation de Harvard issue du PON[195]. *Il vaut toujours mieux tirer la BATNA à son avantage !*

Commençons par quelques exemples dans des situations simples. Nous avons vu au chapitre 2 que la BATNA de Jean-Michel est facile à déterminer, c'est l'offre de rachat ferme de l'entreprise B qui n'est pas conditionnelle. Dans un autre exemple, au chapitre 1, vous avez reçu une offre sérieuse pour l'achat de votre appartement de 1 050 000 euros. Cette offre, que vous avez refusée car elle vous semblait trop faible peut néanmoins constituer votre BATNA pour les négociations ultérieures, à condition de retrouver un acheteur à ce prix. C'est le prix en dessous duquel vous ne descendrez pas, tout au moins pas avant un certain temps ! C'est, à ce stade, la limite inférieure de la négociation. Attention, la BATNA n'est pas le *statu quo*, dans cet exemple le *statu quo* consiste à ne pas vendre l'appartement, c'est une option qui coûte. Cependant, on peut se dire que l'immobilier va remonter et que si l'on garde l'appartement deux ans (coût 30 000 euros) alors le prix va remonter à 1 200 000 euros. Mais, dans ce cas, une attitude raisonnable consiste à estimer aussi la probabilité que l'immobilier remonte. Si on espère une remontée à 70 % de chance dans deux ans et 30 % de continuation de détérioration de la situation, alors même en supposant, de façon optimiste, que l'offre d'achat reste inchangée, l'espérance de gain lors de la vente de votre appartement est :

$$E(\text{gain}) = 0{,}7 \times 1\,200\,000 + 0{,}3 \times 1\,050\,000 = 1\,155\,000 \text{ euros}$$

Cette valeur est votre nouvelle BATNA. Cet exemple montre aussi que la BATNA n'est pas forcément le *statu quo*, il y a dans la notion de BATNA l'idée supplémentaire par rapport au *statu quo* que l'on peut entreprendre quelque chose si la négociation échoue. Le *statu quo* est de garder son appartement, cela coûte ; la BATNA c'est de l'afficher à un prix bas, cela coûte aussi, mais différemment !

Conseils pratiques

L'estimation de la BATNA est indispensable avant de commencer une négociation.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Ce n'est pas forcément un exercice simple dès lors que l'on se projette dans le futur. Cela nécessite de calculer la BATNA en espérance, mais ce calcul demande aussi que l'on envisage les différents événements possibles avec leurs probabilités, ce qui peut se révéler très vite compliqué et largement hypothétique. Dire, par exemple comme M. Duranafer (chapitre 2 § « À qui appartient la propriété industrielle ? ») que sa BATNA consiste à trouver un autre acquéreur pour son brevet ne veut rien dire si l'on ne considère pas la probabilité de trouver cet acquéreur. De même pour la multitude de chefs d'entreprise qui considèrent devant une facture impayée que leur BATNA consiste à engager une procédure, sans se demander quelle probabilité et au bout de combien de temps ils ont une chance de récupérer leur argent. C'est pourquoi, dans beaucoup de programmes de formation à la négociation, on apprend maintenant à considérer la BATNA en espérance en fonction des différentes actions et réactions possibles et de leurs probabilités[196].

REPÈRES

La BATNA est un concept assez intuitif ayant une portée opérationnelle surtout dans les cas simples où l'on peut dire quelle action sera mise en œuvre en cas d'échec de la négociation et lorsque cette action entraîne des résultats quasi certains.

Lorsque les résultats des actions en cas d'échec deviennent eux-mêmes aléatoires, le calcul en espérance est rationnel mais toujours entaché d'une forte incertitude liée à l'évaluation des probabilités. On a vu à propos de la guerre des Malouines ou de la négociation de 1917 (chapitre 2, § « La guerre des Malouines » et « Fallait-il faire la paix en 1917 ? ») qu'il est bien difficile de savoir quelles étaient réellement les BATNA de Galtiéri et Ludendorff. Pour le premier, probablement une issue vers une négociation internationale sous l'arbitrage bienveillant des États-Unis, mais il avait oublié que la probabilité que des tiers se mettent rapidement en branle dans ce genre de conflit est faible. Pour le second, c'était sa grande offensive Michael, qui échoua en partie grâce aux troupes américaines, mais dans ce cas l'intervention américaine était quasiment sûre, alors que le succès était hypothétique…

Un autre inconvénient de la BATNA est que, si elle est simple, elle est visible de l'autre partie, laquelle sera sûrement tentée de vous faire une proposition au plus près de votre BATNA et de s'y tenir, ce qui vous apportera une très faible satisfaction[197]. Si la BATNA est compliquée, votre adversaire ne l'identifie pas forcément ce qui est un avantage, mais vous-même l'avez-vous bien évaluée ? En tout cas il vaut mieux s'efforcer de cacher votre BATNA. Enfin, dans les négociations d'achat-vente, la BATNA est parfois confondue avec le prix de réserve, c'est-à-dire le prix en dessous duquel le vendeur ne vend pas et le prix au-dessus duquel l'acheteur n'achète pas. Pour l'acheteur il est primordial de cacher son prix de réserve, d'autant qu'un prix de réserve connu risque de servir de point d'ancrage dans la négociation[198].

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Copyright © 2016 Eyrolles.

3

LA THÉORIE DES JEUX

La Théorie des Jeux date des années 1920. Sa paternité revient au mathématicien Émile Borel[199], même si c'est von Neumann qui, en 1928, démontra le premier grand théorème. La Théorie des Jeux a été introduite comme un modèle mathématique des individus en conflit. C'est le modèle de base pour comprendre l'opposition ou la coopération entre plusieurs parties n'ayant pas les mêmes intérêts. Après la Seconde Guerre mondiale, de nombreux extensions et raffinements ont été apportés à ce modèle. Cependant, il faut garder en tête que ce n'est qu'un modèle et que la vraie négociation est toujours beaucoup plus complexe. Néanmoins, le modèle permet de comprendre un certain nombre de concepts et d'idées que l'on retrouve dans toutes les négociations. À ce titre, la connaissance des bases de la Théorie des Jeux nous paraît un passage obligé pour comprendre comment « se jouent » les négociations.

• 1. Vocabulaire et hypothèses de base

Le modèle le plus simple considère deux joueurs, chacun d'entre eux devant choisir une **stratégie**, c'est-à-dire une action ou une suite plus ou moins complexe d'actions. Les joueurs, appelons-les A et B, ne communiquent pas entre eux et font leur choix chacun de leur côté. À chaque couple de stratégies, s_1 choisie par A et t_1 choisie par B, correspond un résultat bon ou mauvais. On représente en général un tel jeu sous la forme d'une matrice, dans laquelle les stratégies de A sont en ligne et les stratégies de B en colonne.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

A \ B	t_1	t_2
s_1	(5,- 5)	(0,- 2)
s_2	(0,- 1)	(5,0)

Matrice A3.1 – Une matrice simple de jeu à deux joueurs

Dans une négociation réelle il y a souvent une interaction entre les joueurs, mais à la fin chacun choisit sans savoir ce que sera le choix de l'autre, c'est ce que traduit le modèle. Le couple de nombres situé à l'intersection d'une ligne et d'une colonne représente le résultat pour A et B, dans cet ordre, de leurs choix de stratégie respectifs. Ainsi, dans la matrice du tableau 1, au couple de stratégies (s_1, t_1) correspond le résultat (5,- 5), c'est-à-dire que le joueur A reçoit 5 et le joueur B obtient - 5. La question que pose alors la Théorie des Jeux est : qu'a-t-on intérêt à jouer, sachant que l'on ignore ce que l'autre va jouer ? Le joueur A peut se dire en première analyse que jouer s_1 ou s_2 est indifférent si B tire au sort avec une pièce entre t_1 et t_2 puisqu'il a tantôt 0 ou 5. Mais le raisonnement ne s'arrête pas là, A doit aussi regarder ce que va jouer B s'il est rationnel. Il peut se dire qu'il y a peu de chance que B joue t_1 car il perdra gros si A joue s_1. Il peut donc penser que B va jouer plus probablement t_2 et par conséquent A va jouer s_2. Le couple (s_2,t_2) constitue ce qu'on appelle un **équilibre de Nash**. Il est à remarquer que pour B, dans la colonne t_2, les gains sont toujours meilleurs que dans la colonne t_1. On dit que la stratégie t_2 ***domine*** la stratégie t_1.

FOCUS

John F. Nash, « un cerveau d'exception »

John F. Nash (1928-2015) introduit cette notion d'« équilibre » en 1950. Mathématicien génial et précoce, sa carrière est interrompue par une schizophrénie qu'il apprend progressivement à surmonter. Il obtient le prix Nobel d'économie en 1994. Ce retour aux mathématiques après une longue éclipse inspire la journaliste Sylvia Nasar qui lui consacre en 1999 une biographie : *A Beautiful Mind*. Ce livre est adapté au cinéma par Ron Howard. Ce film, dans lequel Russell Crowe joue le rôle de Nash, rencontre un succès mondial.

Formellement, un *équilibre de Nash* est un couple de stratégies tel qu'aucun joueur n'a intérêt à changer *unilatéralement* de choix. Ici (s_2,t_2) est un équilibre de Nash car B n'a pas intérêt à changer pour t_1, auquel cas son résultat serait - 1 au lieu de 0. De même, A n'a pas intérêt à changer pour s_1, car il passerait de 5 à 0. On vérifiera que c'est le seul équilibre de Nash du jeu. En particulier (s_1,t_1) n'en est pas un car B a intérêt à changer sa stratégie. Une autre façon de présenter

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

l'équilibre de Nash consiste à dire que si votre adversaire joue l'équilibre, *vous n'aurez pas de regret d'avoir, vous aussi, joué l'équilibre.* Si vous jouez s_2, vous n'avez pas à le regretter car si B a joué t_2, vous obtenez 5 au lieu de 0 autrement.

Remarquons que si la colonne t_2 n'est plus dominante, par exemple si l'on considère le jeu ci-dessous (tableau 2), alors il n'y a plus d'équilibre et le raisonnement du genre « si A joue s_2 alors B a intérêt à jouer t_1 » ne s'arrête pas là car si B joue t_1, alors A a intérêt à jouer s_1, mais si B anticipe cela alors il faut qu'il joue t_2, mais alors A joue s_2, etc. *ad infinitum*. On voit donc que l'intérêt de la notion d'équilibre pour un jeu en un coup joué simultanément par les deux joueurs et sans communication préalable est d'empêcher la régression *ad infinitum* du raisonnement.

A \ B	t_1	t_2
s_1	(5,- 5)	(0,- 2)
s_2	(0,1)	(5,0)

Matrice A3.2 – Un jeu sans équilibre de Nash

S'il n'y a pas d'équilibre avec les stratégies indiquées sur le tableau, on verra plus loin qu'il en existe un quand même si on élargit l'ensemble des stratégies possibles en jouant en probabilités (stratégies mixtes).

Les théoriciens des jeux ont consacré beaucoup de temps et de réflexion à cette notion d'équilibre qui est effectivement importante si l'on raisonne en un coup unique simultané. La question est alors de savoir : quel comportement est rationnel face à un adversaire qui est lui-même rationnel et est capable de faire les mêmes raisonnements que vous ? La réponse est « jouer l'équilibre s'il existe et est unique », ce qui n'est pas toujours le cas.

La notion d'équilibre est beaucoup moins fondamentale en négociation car les négociations ne se jouent pas en un coup et il y a toujours des échanges. Ce qui est fondamental en négociation c'est de comprendre la mécanique des jeux et des raisonnements à tiroirs du type « si je joue ceci qu'est-ce que l'autre va jouer, mais si j'anticipe qu'il va jouer ainsi, j'ai intérêt à changer mon premier choix, etc. ». Dans les négociations réelles, on ne joue pas en un coup mais progressivement, en avançant des propositions, non pas simultanément, mais l'un après l'autre et le raisonnement type Théorie des Jeux se traduit par : « Si je propose ceci alors comment va réagir mon adversaire ? Et si je concède cela, que ferai-je s'il durcit sa position en réponse ? Etc. » En outre, le principe même de la négociation est qu'il y a communication entre les parties prenantes, c'est pourquoi les jeux sont un modèle et une source de concepts utiles mais ils ne sont pas la vie ; et d'ailleurs beaucoup d'expériences ont prouvé que nombreuses

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

sont les personnes, y compris parmi les spécialistes de la Théorie des Jeux, qui ne jouent pas l'équilibre, même quand celui-ci est unique.

Enfin, signalons que beaucoup de jeux peuvent se simplifier si, comme dans la vente de l'appartement, ce que gagne l'un l'autre le perd. On appelle un tel jeu un **jeu à somme nulle**.

A \ B	t_1	t_2
s_1	(5,- 5)	(- 2,2)
s_2	(0,0)	(5,- 5)

Matrice A3.3 – Un jeu à somme nulle

On vérifiera que ce jeu n'a pas d'équilibre avec les stratégies indiquées, c'est-à-dire sans considérer les stratégies mixtes, *cf. infra*. Il est d'usage dans les jeux à somme nulle de ne mettre qu'un seul chiffre dans chaque case, celui du gain du joueur A puisque l'on en déduit automatiquement le gain de B. Dans le jeu ci-dessus, on peut penser que A a intérêt à jouer s_2, car il maximise ainsi son minimum qui est zéro. C'est ce qu'on appelle une *stratégie maximin*, elle est évidemment prudente. Si B anticipe cela, il va jouer t_1, mais si A anticipe l'anticipation de B il va jouer s_1, ce qui pourrait pousser B à jouer t_2 et donc A à jouer s_2, etc. Le premier théorème important de la Théorie des Jeux, dû à von Neumann en 1928, établit *que tout jeu à somme nulle a un équilibre à condition de jouer en stratégies mixtes* (*cf. infra*).

• 2. Stratégie mixte dans un jeu répété

Considérons le jeu suivant où s_1 et s_2 sont les stratégies de A, respectivement t_1 et t_2 les stratégies pour B :

		B \	q	1-q
A			t_1	t_2
p	s_1		(a_{11},b_{11})	(a_{12},b_{12})
(1-p)	s_2		(a_{21},b_{21})	(a_{22},b_{22})

Matrice A3.4 – Un jeu quelconque à deux joueurs

On peut convenir qu'au lieu de jouer lui-même, le joueur A utilise une loterie qui génère de manière aléatoire une probabilité p, avec laquelle il joue s_1 et, par conséquent, il joue s_2 avec la probabilité (1-p). Par exemple, il utilise un dé et si le 1 ou le 2 sort il joue s_1, si un des quatre autres chiffres sort, il joue s_2. Le

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

joueur B fait la même chose avec une autre probabilité q. Si le jeu est répété beaucoup de fois, le gain du joueur A est alors : $g_a = pq\ a_{11} + (1-p)q\ a_{21} + p(1-q)\ a_{12} + (1-p)(1-q)a_{22}$. Il en va de même pour g_b le gain du joueur B. *La distribution de probabilités sur les stratégies d'un joueur s'appelle une* ***stratégie mixte*** *par opposition aux* ***stratégies pures*** *que nous avons considérées jusqu'alors.*

Si le jeu est à somme nulle $g_a + g_b = 0$. Le joueur A a intérêt à jouer la ligne dans laquelle le minimum des résultats possibles pour lui, quand B joue, est maximal. Autrement dit, A doit rechercher : $\text{Max}_p \text{Min}_q g_a(p,q)$ et B pour la même raison doit rechercher – $\text{Min}_q \text{Max}_p g_a(p,q)$, qui est égal à $\text{Max}_q \text{Min}_p g_b(p,q)$.

Dans notre exemple de jeu à somme nulle ci-dessus (tableau A3.3), le lecteur amateur de calculs mathématiques vérifiera que le gain g_a de A est 25/12 et que $\text{Max}_p \text{Min}_q g_a(p,q) = 25/12 = \text{Min}_q \text{Max}_p g_a(p,q)$. Le gain de B est donc –(25/12) et ces valeurs sont atteintes pour p = 5/12 et q = 7/12. Ce jeu avantage A, ce qui est visible sur la matrice, A ayant intérêt à jouer s_1 seulement 5 fois sur 12, et B plus souvent t_1 que t_2 car l'intérêt de A pour s_2 est anticipé.

Le résultat que nous venons d'obtenir est général, c'est le **théorème de von Neumann** de 1928 : tout jeu fini (c'est-à-dire avec un nombre fini de joueurs et de stratégies) à somme nulle possède un équilibre en stratégies mixtes tel que $\text{Max}_p \text{Min}_q g_a(p,q) = \text{Min}_q \text{Max}_p g_a(p,q)$. C'est ce qu'on appelle le **théorème du Minimax**, à savoir que le Minimax égale le Maximin et les deux valeurs sont atteintes pour un certain couple (pour un jeu à deux joueurs) de probabilités. C'est l'équilibre du jeu.

Il revient à John Nash d'avoir généralisé en 1950 le théorème de von Neumann en montrant qu'il s'étend aux jeux à somme non nulle. *Plus précisément, Nash a démontré que tout jeu fini admet un équilibre en stratégies mixtes (****théorème d'équilibre de Nash****[200]).* Le malheur est qu'il peut y avoir plusieurs équilibres de Nash, même en stratégies pures, comme on le voit dans la Bataille des Sexes.

La Bataille des Sexes est représentée, rappelons-le, par le tableau de gains suivant (voir chapitre 2, § « La confiance ») :

A \ B	F q	M 1-q
F p	(1,0)	(- 1,- 1)
M 1-p	(- 1,- 1)	(0,1)

Matrice A3.5 – La Bataille des Sexes

Si l'on joue avec les probabilités indiquées sur le tableau, l'équilibre unique est atteint quand p = q = 1/3, le maximum sans coopération que peuvent se garantir André et Brigitte est - 1/3. C'est l'équilibre du jeu.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Une représentation utile du jeu en stratégie mixte consiste à représenter l'espace des gains dans IR2, ce qui est représenté sur la figure A3.1 ci-dessous dans le cas de la Bataille des Sexes. L'espace E des gains possibles est délimité par les points (0,1), (1,0) et (- 1,- 1) ; Jouer en stratégie mixte revient à dire que tous les gains dans le triangle PQR peuvent être obtenus (c'est l'enveloppe convexe des gains en stratégies pures). On voit sur la figure que (½, ½) est un **optimum de Pareto**[201], c'est-à-dire que ni A ni B ne peuvent obtenir mieux sans diminuer le gain de l'autre. Il est important de réaliser que pour obtenir ce point, il faut que les deux joueurs coopèrent en évitant de jouer les stratégies qui donnent (- 1,- 1). Autrement dit, André et Brigitte doivent se mettre d'accord pour alterner chaque semaine le music-hall ou le football.

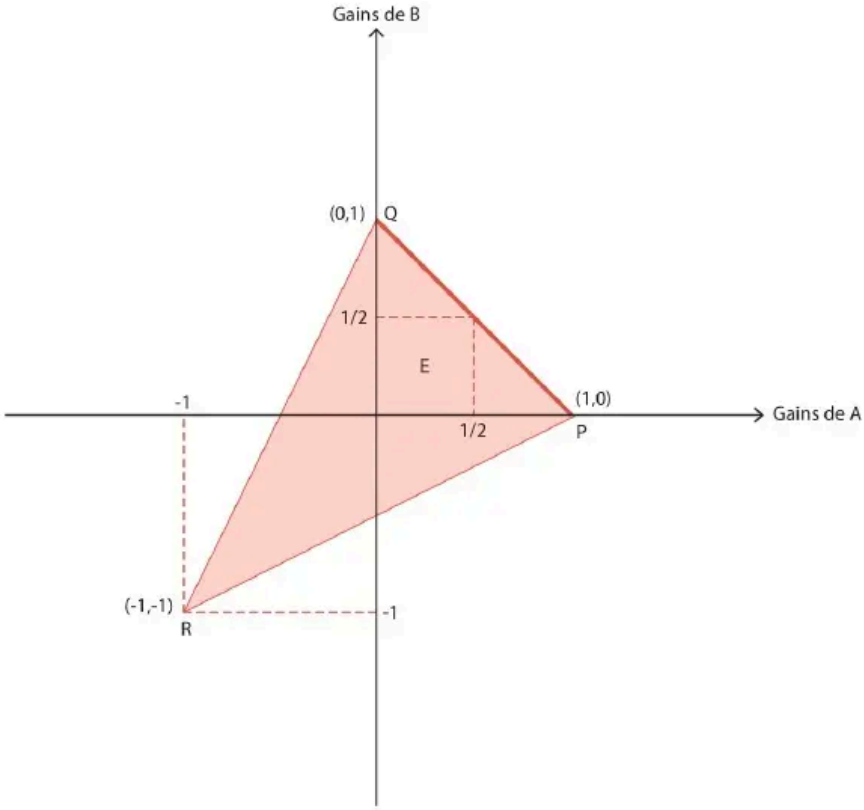


Figure A3.1 – L'espace des gains

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Le concept de stratégie mixte que nous venons d'introduire est fondamental dans les jeux répétés et, par conséquent, pour les négociations répétées (chapitre 2) car il montre qu'une situation sans issue en un seul coup, comme la Bataille des Sexes, peut avoir une solution dans la répétition. Le procédé est d'usage courant pour le choix des vacances dans les familles. De nombreux exemples diplomatiques existent aussi sur le modèle de la présidence européenne que chaque pays exerce pour six mois. La souveraineté à temps partiel est aussi une autre façon de « *mixifier* ». Par exemple, après la Seconde Guerre mondiale, la France obtint la souveraineté économique sur la Sarre pour quinze ans, ce qui n'était pas un abandon de souveraineté de l'Allemagne (stratégie pure) car les Alliés ne voulaient pas créer une nouvelle Alsace-Lorraine.

• 3. Le jeu de la Poule Mouillée et l'autocontrainte

Considérons le jeu que les Anglo-Saxons appellent « *chicken game* », que l'on traduira par « jeu de la Poule Mouillée ».

Deux voitures s'élancent l'une vers l'autre, et le chauffeur de celle qui s'écarte a perdu car il est considéré comme peureux. Représentons ce jeu par une matrice dont les lignes figurent les stratégies du joueur A (ici E pour s'écarter et NE pour l'inverse) et les colonnes les stratégies du joueur B (les mêmes). Ici, si le joueur A joue E, et le joueur B joue NE, ils obtiennent -20 pour A et +20 pour B.

Dans le jeu de la Poule Mouillée, la matrice des résultats est représentée ci-dessous.

A \ B	E	NE
E	(-10,-10)	(-20,+20)
NE	(+20,-20)	(-100,-100)

Matrice A3.6 - Le jeu de la Poule Mouillée

Dans ce jeu, chaque joueur pris individuellement peut être tenté de jouer NE pour « gagner », ce qui conduit à un résultat catastrophique pour les deux. Ce jeu, introduit dit-on par Bertrand Russel après la Seconde Guerre mondiale[202], schématise l'équilibre de la guerre froide. Appelez les deux joueurs États-Unis et Union soviétique et considérez comme stratégies possibles pour chacun, déclencher ou non une guerre nucléaire, et vous avez une idée du dilemme posé aux gouvernements de l'époque, sachant qu'il ne faut pas passer pour un dégonflé. John Foster Dulles parlait de politique du bord du gouffre (« *brinkmanship* », voir Wikipédia). Ce qui fait l'intérêt de ce jeu est qu'il a deux équilibres de Nash incompatibles entre eux (E, NE) et (NE, E), ce qui montre la limite du concept quand on joue en un coup.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Toute « la science » consiste donc à obtenir l'équilibre qui vous est favorable. Pour cela il faut entrer dans des considérations de nature psychologique. Ainsi, supposez que vous sachiez que le conducteur en face de vous est endormi, ou a bloqué sa direction, autrement dit, vous êtes sûr qu'il joue NE, alors il devient extrêmement rationnel de jouer E, même si cela vous paraît injuste, car votre adversaire gagne plus que vous. Ce cas de figure est une variante des vaisseaux brûlés ; la différence est que cela peut être un enjeu pour une manipulation. En effet, vous pouvez faire croire que vous dormez, alors que vous contrôlez encore le véhicule de façon à tromper votre adversaire et l'inciter à jouer E. Vous pouvez expérimenter cette *manipulation de l'autoengagement feint* en conduisant. Ainsi, en ville, si un véhicule vient de votre droite auquel vous devez laisser la priorité, vous pouvez, l'ayant aperçu, tourner ostensiblement la tête à gauche, faisant semblant de ne pas l'avoir vu ; très généralement il vous laissera le passage sans chercher à prendre sa priorité. Cela marche très bien… en général ; dans le cas malencontreux où l'autre fait la même chose, l'auteur ne rembourse pas les frais de carrosserie !

FOCUS

Manipulation en management

Dans la vie des affaires, il est fréquent de s'abriter derrière la loi, ou l'Europe, ou le supérieur hiérarchique, ou un mandataire pour dire que l'on aimerait bien être plus coopératif, mais que ce n'est pas possible, à cause d'une contrainte que l'on ne contrôle pas, assez souvent une autocontrainte. Les buts peuvent assez facilement se transformer en contraintes. Il est loisible d'essayer de faire accepter ses buts par des partenaires ou adversaires en les camouflant derrière des contraintes. Ainsi, dirigeant d'une filiale, vous allez dire à vos troupes : « *Je suis très embêté mais le siège a décidé qu'on devait atteindre un objectif de vente de 50 millions d'euros avant d'augmenter les salaires.* » Vous venez de créer une contrainte qui est, peut-être (qui sait ?), une autocontrainte qui cache votre but réel : ne pas augmenter les salaires.

Feint ou réel, l'engagement est un élément essentiel de la négociation, pour soi, pour ceux qui vous suivent ou vous aident et pour vos adversaires. On a déjà vu que l'engagement est aussi manipulable par la procédure du pied-dans-la-porte, un petit engagement prépare le terrain à un engagement plus grand, surtout si le manipulateur sait créer la confiance.

Une variante de l'autocontrainte est la technique du « **bon flic, mauvais flic** » que nous avons déjà vue[203], qui consiste à se donner le beau rôle de personne conciliante par opposition au « méchant ». En créant un personnage de « méchant », on s'empêche de trop concéder. Dans l'exemple de la vente d'appartement du chapitre 1, c'est par exemple un héritier qui ne veut pas vendre en dessous de

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

1 300 000 euros, vous allez cependant essayer de persuader l'acheteur en lui laissant l'appartement à 1 250 000 euros, parce qu'il vous est sympathique, que vous faites un énorme effort pour convaincre l'héritier récalcitrant ! Vous jouez le bon flic et l'héritier, le mauvais.

• 4. Le Dilemme du Prisonnier

On imagine la situation suivante : un délit a été commis et deux hommes sont arrêtés soupçonnés d'avoir participé au délit. Le juge (dans le système judiciaire américain), leur donne le choix entre aider le juge et donner des preuves contre leur codétenu, ils seront alors moins lourdement condamnés que ce dernier qui portera la plus grande responsabilité dans le délit. S'ils nient tous les deux, ils seront condamnés assez faiblement à cause du manque de preuves. S'ils s'accusent mutuellement et donnent ainsi des preuves de leur implication, ils seront tous les deux lourdement condamnés. Appelons Alphonse et Bertrand les deux prévenus, soit ils parlent au juge (P), soit ils décident de ne pas parler (NP).

La matrice du jeu est la suivante :

A \ B	P	NP
P	(- 5,- 5)	(- 1,- 7)
NP	(- 7,- 1)	(- 3,- 3)

Matrice A3.7 – Le Dilemme du Prisonnier

Ce jeu a un équilibre de Nash unique qui est (P,P), car si A joue P, B n'a pas intérêt à changer de P en NP et inversement, car le jeu est symétrique. En revanche, le couple (NP,NP) est instable car si A joue NP (ne pas parler), B a alors intérêt à parler (jouer P) et *vice versa*. Si ce jeu est joué en un coup, sans communication entre les joueurs, il faut parler, c'est-à-dire jouer (P,P), c'est le plus sûr et le seul moyen d'éviter -7.

Et pourtant... si les deux prisonniers ne parlent pas, c'est-à-dire qu'ils jouent NP, ils s'en tirent bien. Mais pour cela il faut être sûr que l'autre en fera autant. Par conséquent, il faut communiquer et avoir confiance que son codétenu ne trahira pas au dernier moment. Si l'on joue de façon répétée à un jeu comme le Dilemme du Prisonnier, Axelrod a montré (voir ci-dessous) que la meilleure stratégie consiste à commencer par jouer la coopération tacite, c'est-à-dire ici ne pas parler (NP). Il s'agit de faire le pari que l'autre comprendra et, si ce n'est pas le cas et que l'autre a parlé, jouer ensuite P. Cela revient à punir au coup suivant celui qui n'a pas compris qu'il fallait jouer (NP,NP) et on continue à jouer non coopératif tant que l'adversaire ne change pas.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

En fait, si l'on se place du point de vue des prisonniers, il est plus facile de considérer que s'ils coopèrent entre eux (ne pas parler au juge d'un commun accord dans l'exemple ci-dessus), ils obtiennent la récompense (r,r). Dans le tableau ci-dessous, on a la stratégie C (« coopérer ») qui correspond à NP dans l'exemple précédent et NC (« ne pas coopérer ») qui correspond à parler chacun de son côté pour les prisonniers (P).

A \ B	NC	C
NC	(p,p)	(t,s)
C	(s,t)	(r,r)

Matrice A3.8 – Le dilemme général des prisonniers

Si l'un seulement coopère, les gains sont (t,s) avec s < t. En fait, en suivant Le Cardinal[204], on a l'ordre suivant : prix de la trahison t > récompense r > perte p > sur-perte s. Dans l'exemple précédent t =-1, r =-3, p =-5 et s =-7.

La différence t-r > 0 est la **prime à la trahison**, la tentation est d'autant plus grande que la différence est grande. Le Cardinal appelle r-p > 0, qui vaut aussi 2 dans notre exemple, l'**attrait pour la coopération**. Cet attrait est évidemment d'autant plus fort que la perte p est grande, ce qui est le cas dans les Jeux de Dissuasion comme la Poule Mouillée ou les équilibres militaires.

Enfin, la différence p-s > 0 correspond à **la peur d'être trahi**. Plus cette différence est forte plus on aura peur de coopérer et on aura tendance à jouer (NC,NC) pour obtenir p.

Dans notre exemple, toutes ces différences sont égales à 2. Prenons deux exemples extrêmes pour faire comprendre au lecteur que l'on ne jouera pas forcément toujours de la même façon :

A \ B	NC	C
NC	(0,0)	(8,- 1)
C	(- 1,8)	(7,7)

Jeu 1

A \ B	NC	C
NC	(0,0)	(7,- 7)
C	(- 7,7)	(1,1)

Jeu 2

Matrice A3.9 – Deux dilemmes

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Dans le jeu 1, on est sûrement tenté de jouer coopératif car si l'on trahit on ne gagne que 1. En revanche, dans le second, il vaut mieux jouer (NC,NC). Ces considérations naturelles, de nature psychologique, correspondent bien à la définition des indicateurs de Le Cardinal.

Le Dilemme du Prisonnier a été inventé par von Neumann[205]. Ce jeu est devenu très populaire, car l'unique équilibre de Nash en stratégies pures, à savoir (NC,NC), n'est pas la meilleure solution pour les prisonniers. Mais il est très difficile d'arriver à (C,C) s'il n'y a pas de communication préalable. Sans communication, la stratégie aura tendance à dépendre de (p-s). Dans la matrice A3.9, les auteurs joueraient plutôt C dans le jeu 1 et NC dans le jeu 2.

L'idée de faire jouer le dilemme plusieurs coups sans communication entre les joueurs remonte aussi aux années d'après-guerre et a donné lieu à une très abondante littérature. Si l'on prend la matrice ci-dessous :

A \ B	NC	C
NC	(0,0)	(- 2,2)
C	(2,- 2)	(1,1)

Matrice A3.10 – Dilemme itéré

On voit que si on joue ce jeu cinquante fois et si les deux joueurs jouent (C,C), ils s'assurent un gain de 50. Par rapport à cette somme, il est intéressant de voir combien font les joueurs sachant qu'au plus on peut avoir (100) ou (- 100) si (NC,C) est joué constamment. Si les deux joueurs jouent au hasard avec la fréquence 1/2, chaque joueur obtient en cinquante coups 50/4 = 12,5. En faisant jouer de vrais joueurs, on constate vite qu'il est rare qu'ils arrivent à 50 car dès que l'un joue NC, le processus de représailles s'enclenche et l'autre joueur joue aussi NC. Les joueurs détruisent de la valeur ! Voir le chapitre 3 pour une illustration en contexte réel.

Axelrod[206] a étudié en détail douze stratégies possibles dans le Dilemme du Prisonnier itéré et les a fait jouer informatiquement les unes contre les autres. Il a trouvé que la meilleure stratégie consiste à commencer par jouer C, et à jouer, au coup suivant, la même chose que ce que le joueur opposé vient de jouer, c'est-à-dire s'il joue C, continuer à jouer C et jouer NC s'il a fait défection. C'est pourquoi cette stratégie s'appelle en anglais « *tit for tat* » ou, en français, *donnant-donnant*. Celui qui n'a pas été coopératif est puni au coup suivant et tant qu'il n'est pas revenu à la coopération. On trouvera des exemples d'application au chapitre 3.

On a découvert récemment qu'on peut être plus subtil que « *tit for tat* » en graduant la punition quand l'adversaire fait défection. Au lieu de le punir un

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

coup à chaque fois qu'il fait défection, on le punit un nombre fini de coups, la longueur de la punition dépendant du nombre de fois où il a trahi, il y a un effet « mémoire ». Cette stratégie appelée « graduelle » est meilleure que « *tit for tat* »[207].

Encore plus récemment deux chercheurs[208] ont montré que si l'on joue en probabilités en fonction de ce qui a été joué au coup précédent, on peut empêcher l'adversaire de dépasser n'importe quel niveau de gain. Autrement dit, chaque joueur joue la coopération avec une certaine probabilité, cette probabilité dépendant de ce que lui-même et son opposant ont joué précédemment. En choisissant bien ses probabilités, on peut pénaliser son adversaire à coup sûr. Mais, comme le fait remarquer Delahaye[209], le but du jeu n'est pas de punir mais de gagner le plus possible et donc d'inciter l'autre à coopérer. Dans ce cas, la stratégie « *tit for tat* » est plus pédagogique et incite plus fortement à la coopération que les stratégies de Press et Dyson, ce qui en définitive permet aux deux protagonistes d'obtenir un meilleur gain. On retrouvera ces problématiques, en particulier « punir et perdre ensemble *versus* inciter à coopérer et gagner ensemble », dans le cadre des négociations en entreprise (chapitre 3). La problématique étant alors « *de créer de la valeur ou d'en détruire ensemble* ».

REPÈRES

Le Dilemme du Prisonnier montre que dans une négociation la confiance crée de la valeur tandis que la défiance en détruit.

Enfin, mentionnons qu'un certain nombre de chercheurs se sont posé la question de savoir si lorsque, dans le Dilemme du Prisonnier répété, une partie se fait remplacer par un représentant, les résultats sont modifiés. Il apparaît que, dès qu'un des deux joueurs est remplacé par un mandataire, le jeu a tendance à être joué plus coopératif et conduit à des gains plus élevés que lorsque chacun joue pour soi[210]. On peut penser que le mandataire réagit moins affectivement que le joueur, ce qui est un argument de plus pour s'entourer de professionnels de la négociation. Mais, ce qui vaut pour le Dilemme du Prisonnier ne vaut pas pour tous les jeux, en particulier les jeux à somme nulle, l'attitude du représentant étant alors étroitement dépendante, du type de mandat reçu, de son état d'esprit et de sa position vis-à-vis du mandataire[211].

• 5. Le jeu de l'Ultimatum

Il s'agit d'un jeu très simple qui consiste à mettre deux personnes en situation de se partager une somme d'argent fixée à l'avance, disons 100 euros. Le joueur 1 propose un partage, par exemple 45 euros pour l'autre protagoniste et 55 pour lui. Si le joueur 2 accepte la proposition, les deux empochent l'argent selon

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

l'allocation proposée par le joueur 1 ; s'il refuse ils ont 0 tous les deux. Ce qui est intéressant dans cette situation c'est que si le joueur 2 était purement rationnel, il accepterait une allocation de 99 euros pour le joueur 1 et 1 euro pour lui, puisque 1 ce n'est pas beaucoup mais quand même mieux que 0 ! Vous vous doutez bien que ce n'est pas le cas, pensez à ce que vous feriez vous-même !

La rationalité entre ici en conflit avec le sentiment de justice, plus ou moins lié à la comparaison avec les congénères.

FOCUS

Quand le sentiment de justice s'en mêle…

L'injustice engendre des émotions qui viennent des profondeurs du cerveau. On a pu montrer que le niveau de rejet de l'offre dépend du niveau de sérotonine et d'ocytocine[212], ce qui indique l'intervention du cerveau limbique dans les réactions instinctives de rejet des offres injustes, et, par ailleurs, dans l'existence d'un sentiment largement répandu d'empathie naturelle conduisant à ne pas proposer des partages trop déséquilibrés. L'intervention du cerveau ancien et des émotions est corroborée par le fait que les primates non humains sont aussi sensibles au sentiment d'injustice[213]. Ce sentiment conduit parfois à des décisions qui peuvent paraître aberrantes sur le plan strictement matériel, puisque l'on se punit pour punir l'autre !

Les expériences très nombreuses menées autour du jeu de l'Ultimatum montrent que la limite basse qu'il ne faut pas dépasser est de 25 euros environ[214], à ce niveau plus de la moitié des joueurs n° 2 refusent de prendre le don. Il est tout aussi intéressant d'observer, qu'en général, les offres sont spontanément proches du partage équitable, avec une moyenne de près de 40 euros, ce qui dénote une certaine empathie pour l'autre joueur à moins que la rationalité anticipe le refus, car pour le premier joueur il est rationnel de proposer quelque chose d'acceptable plutôt que de recevoir zéro. Cette leçon ne doit jamais être perdue de vue dans les négociations.

REPÈRES

Proposez plutôt quelque chose d'acceptable que de se retrouver avec rien !

Ces résultats doivent bien sûr être tempérés par les données sociales et culturelles. Dans certains groupes d'Indiens d'Amérique latine, des offres même très faibles sont toujours acceptées, tandis que dans une tribu de Tanzanie elles sont toujours refusées[215]. Mais ce résultat est fragile, car il peut aussi bien s'expliquer

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

par un rapport à l'argent différent du nôtre et par le niveau de vie. En revanche, l'offre est culturellement plus stable autour de 40 % quel que soit le groupe testé. Cette propension empathique et égalitaire est confirmée par d'autres expériences dans lesquelles on offre à des sujets la possibilité de dépenser une partie de leurs gains pour abaisser les gains de ceux qui ont gagné plus. Évidemment, si ce n'est pas trop cher, beaucoup de sujets acceptent de payer pour détruire la richesse de ceux qui ont eu la chance d'avoir plus qu'eux[216].

REPÈRES

Prenez garde au phénomène qui conduit des personnes à perdre pour faire perdre !

Quand c'est gratuit, comme dans les processus électoraux, ce genre d'attitude est fréquent : on va voter pour faire perdre quelqu'un, même et surtout s'il est politiquement proche.

Mais, même quand cela coûte, par exemple s'il faut engager un procès dans lequel les deux parties vont perdre de l'argent, certains décideurs sont capables de ce comportement irrationnel qu'il vaut mieux anticiper. Combien de négociations collectives se sont terminées par de la destruction de valeur parce que l'une des parties jouait le « tous perdants », cédant ainsi au ressentiment, par exemple contre une direction jugée arrogante, injuste et insensible ? On en voit des exemples tous les jours dans l'actualité et on en trouve des exemples au chapitre 3.

FOCUS

Irrationalité

Le terme « irrationnel », consacré en théorie économique, doit être relativisé car un individu donné peut fort bien introduire de la spiritualité ou du sentiment de justice dans son utilité parce que cela lui apporte le confort psychologique qu'il recherche. Tant qu'on n'a pas bien compris les croyances et les exigences spirituelles de l'autre, il est impossible d'anticiper son comportement et de juger de sa rationalité.

Sur le plan individuel, le ressentiment doit faire partie des calculs quand on essaie d'anticiper les réactions d'un adversaire, surtout après avoir obtenu un succès : « *Tout vainqueur insolent à sa perte travaille* » (La Fontaine, *Fables*, VII-13). Le ressentiment peut porter aux extrêmes et, lorsqu'il devient désir de vengeance, mener à des conduites dans lesquelles la personne concernée est prête à perdre beaucoup plus que les 20 euros du jeu de l'Ultimatum. C'est pourquoi un négociateur aussi avisé que George Marshall[217] enseignait qu'il faut

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

toujours s'efforcer de laisser une porte ouverte pour que l'opposant ne perde pas la face, quitte même à ménager des victoires symboliques. Comme on l'a vu dans le chapitre sur les postures, il s'agit là d'un élément essentiel de la dissuasion.

REPÈRES

Ne poussez jamais votre avantage au point que l'adversaire soit en situation de perdre la face : c'est partout et toujours important, voire essentiel dans certaines cultures, en particulier en Asie.

Confiance, réciprocité et équité sont ainsi des attributs, plus ou moins liés aux émotions, qui jouent un grand rôle dans les décisions et qu'un négociateur expérimenté ne doit jamais ignorer dans ses raisonnements.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Copyright © 2016 Eyrolles.

4

LE MULTICRITÈRE

« On ne peut pas avoir le beurre et l'argent du beurre. »
Sagesse populaire

• 1. L'optimum de Pareto

Dans toute négociation on a généralement plusieurs critères de choix que l'on aimerait bien satisfaire simultanément. Par exemple obtenir le véhicule le moins cher, qui consomme le moins, qui est le plus confortable et le moins bruyant. Comme chacun sait, ce véhicule n'est généralement pas le moins cher. La plupart des choix de la vie courante sont de ce type et les options sur la table dans une négociation n'échappent pas à la règle. Dès lors que l'on considère deux critères, on entre dans un espace à deux dimensions, avec n critères dans un espace à n dimensions. Malheureusement, en termes de choix, les choses se compliquent tout de suite.

En effet, dans un espace à deux dimensions ou plus, il n'y a pas d'ordre naturel. Ainsi, on ne peut pas dire que (2,5) est plus grand ou plus petit que (4,1). Si l'on prend un point donné dans IR^2, par exemple (3,2), on peut voir qu'un ensemble (voir figure A4.1) est formé de couples plus grands que (3,2), à savoir l'ensemble {(3,2) + H} où H est l'ensemble des points dont les deux coordonnées sont positives (quadrant en haut à droite, appelé orthant positif) et une partie formée des couples plus petits (en bas à gauche), mais beaucoup (les autres) ne peuvent pas se comparer.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

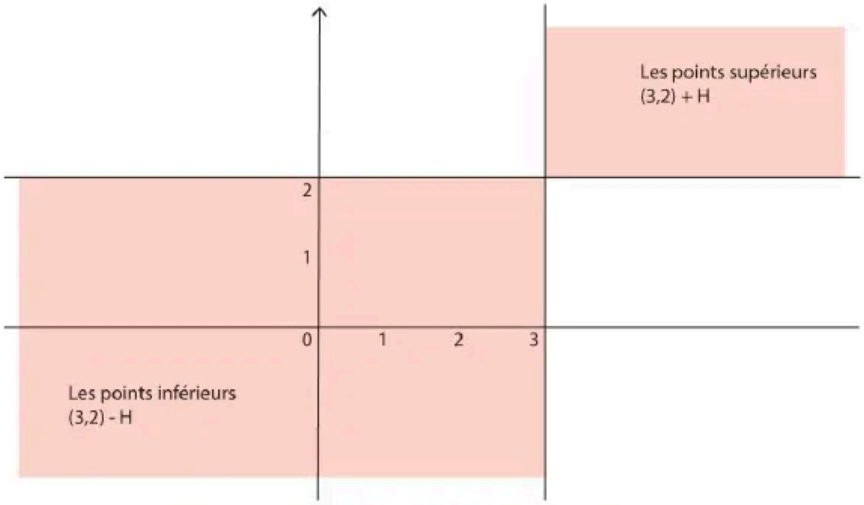


Figure A4.1 – Plus grands et plus petits dans IR^2

Dans notre exemple, l'espace des gains est de dimension 2. On dit qu'un point P est un optimum de Pareto[218] d'un ensemble E s'il n'existe pas dans E de point plus grand que P. En d'autres termes l'intersection de E et de P + H est réduite à P, où H désigne l'orthant positif défini précédemment (voir figure A4.2).

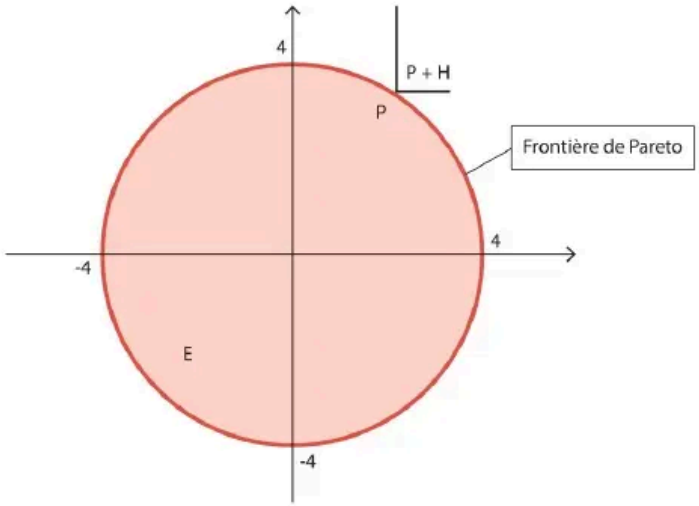


Figure A4.2 – La frontière de Pareto

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

On voit sur la figure que l'ensemble des points qui sont Pareto optimaux forment la frontière nord-est de l'ensemble, on l'appelle **frontière de Pareto**.

En économie comme dans une négociation bilatérale modélisée sous forme de marchandage, on a vu que l'on pouvait figurer les gains possibles des joueurs A et B sous forme d'un ensemble dans IR^2. Supposons que le meilleur gain de B soit 1 quand A obtient 0 et le meilleur gain de A soit 1 quand B gagne 0, et qu'ils perdent tous les deux jusqu'à (- 1, - 1) comme dans l'exemple de la Bataille des Sexes (chapitre 2). Si toutes les combinaisons intermédiaires sont possibles, l'ensemble de tous les gains de A et B est représenté par triangle PQR (figure A4.3). *Le segment QP forme la frontière de Pareto. Nous voyons ici que les optima de Pareto ne sont pas équivalents.* Le point Q est un optimum de Pareto favorable à Brigitte, tandis que c'est l'inverse pour le point P très favorable à André.

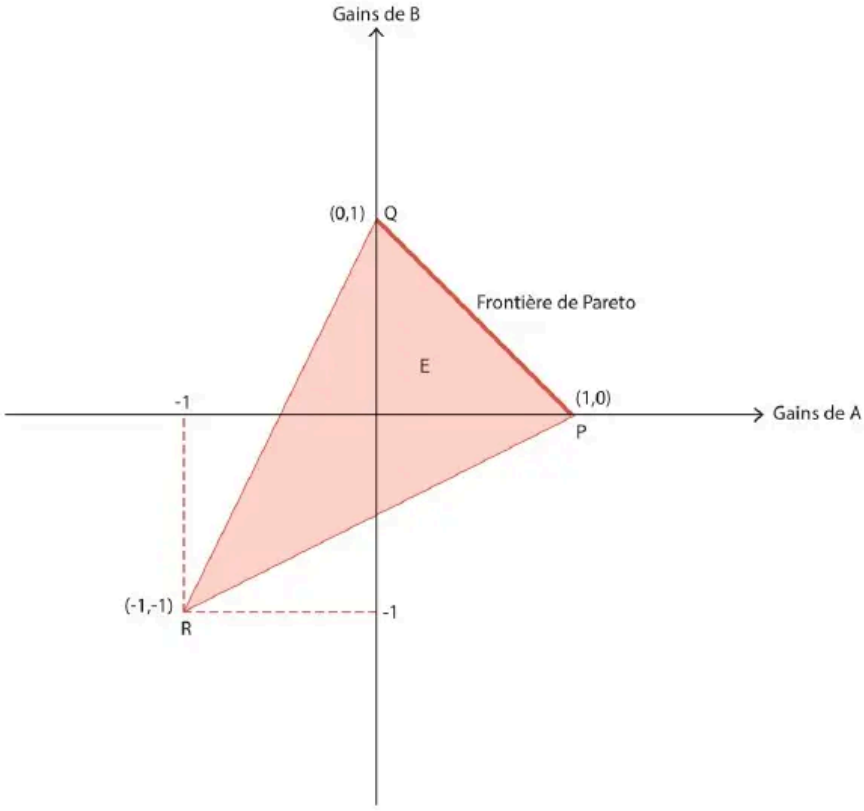


Figure A4.3 – Les points de Pareto ne sont pas équivalents

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Dans le cadre de la négociation, il est important de définir autrement l'optimum de Pareto. Pour cela, plaçons-nous dans l'espace des gains d'André et de Brigitte (figure A4.3). Si nous prenons un point quelconque sur le segment QP qui forme la frontière de Pareto, il a la propriété que lorsqu'on veut augmenter le gain d'André, tout en restant dans l'ensemble E, on doit nécessairement diminuer le gain de Brigitte et inversement. Ce qui conduit à la définition économique de l'optimum de Pareto en la généralisant à n joueurs ou agents : *c'est un point d'un ensemble E, tel qu'on ne peut pas augmenter la satisfaction d'un seul acteur sans diminuer au moins celle d'un autre.* Évidemment et malheureusement les optima de Pareto ne sont pas équivalents entre eux ; dans notre exemple (1,0) est favorable à André, (½, ½) est équilibré et (0,1) est favorable à Brigitte.

Dans toutes les négociations, en particulier le *bargaining*, on recherche évidemment toujours des points sur la frontière de Pareto, mais ils ne sont pas équivalents entre eux et, dans une perspective très abstraite, on peut dire que toute négociation revient à choisir l'optimum de Pareto sur lequel on va convenir de s'accorder. En effet, si l'on ne se situe pas sur la frontière de Pareto, cela veut dire que l'on peut encore améliorer la situation de tous les protagonistes sans léser personne. Dans l'exemple de la Bataille des Sexes qui correspond à la figure A4.3, si l'on décide de s'arrêter sur le point de Pareto (1/4,3/4), cela veut dire que Brigitte avait de meilleurs arguments, ou des préférences plus fortes qu'André et qu'elle a « gagné » la négociation, en obtenant d'aller trois fois au music-hall contre une fois au football.

Bien sûr, les vraies négociations ne se présentent pas de façon aussi bien structurée que nos exemples. Elles se résument très rarement à une simple figure dans IR^2 ou même dans IR^n. Néanmoins dans les dernières phases d'une négociation, il apparaît très fréquemment que les protagonistes ont nettement conscience qu'il s'agit de trouver un optimum de Pareto, même s'ils ignorent le concept, puisqu'ils voient bien que ce qu'ils vont concéder *in fine* augmente « le gain » de leur adversaire et *vice versa*.

Conseil pratique

À faire : déplacer ensemble la frontière de Pareto afin que chacun puisse gagner plus (chapitre 3).

• 2. Les « actions non pertinentes »

On vient de voir que lorsqu'une personne a n critères de choix, cela revient à dire qu'elle doit choisir dans un espace à « n dimensions », ce qui est difficile car il n'y a pas d'ordre naturel dans un tel espace. Par exemple, si des élèves A, B, C, ont des notes en français, mathématiques et anglais, on peut représenter la situation dans un tableau :

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

	Français	Anglais	Mathématiques	Moyenne
A	10	5	18	11
B	18	10	4	10,66
C	7	16	11	11,33

Tableau A4.1 – Les notes des élèves

Il est difficile de classer A, B, et C dans l'espace à trois dimensions. Aucun élève ne domine l'autre. Par définition, *un élève A domine un élève B si ses notes sont supérieures ou égales à celles de B dans toutes les matières.* Quand il n'y a pas de dominance, on fait généralement la moyenne des notes, ce qui revient à se ramener dans l'espace à une dimension IR. Si l'on fait l'opération dans l'exemple ci-dessus, on peut dire que C est meilleur que A, qui est meilleur que B. Tout processus de passage d'un espace de critères à « n dimensions » à IR s'appelle une **agrégation des critères**. L'agrégation a pour objet de ramener le choix dans l'espace naturellement ordonné IR.

Un autre procédé d'agrégation dans notre exemple consiste à classer les élèves dans chaque matière et à faire la somme des rangs ainsi obtenus (tableau 2). Ce type de classement s'appelle un **classement à la Borda**[219]. En termes sportifs cela s'appelle un classement par points.

	Français	Anglais	Mathématiques	Somme des rangs
A	2	3	1	6
B	1	2	3	6
C	3	1	2	6

Tableau A4.2a

Avec le système d'agrégation à la Borda, on constate que les trois élèves sont *ex aequo.*

Si l'on supprime B du classement, le tableau devient :

	Français	Anglais	Mathématiques	Somme des rangs
A	1	2	1	4
C	2	1	2	5

Tableau A4.2b

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

On constate alors que A est meilleur que C ; ce qui veut dire que la suppression d'un choix, en l'occurrence B, modifie l'ordre entre A et C puisqu'ils étaient auparavant *ex aequo*. Ce changement du classement entre A et C alors que rien de ce qui les concerne n'a changé n'est pas normal. *On dit que l'axiome des actions non pertinentes est violé.*

FOCUS

Axiome des actions non pertinentes

On dit qu'une agrégation satisfait l'axiome des actions non pertinentes (« *axiom of irrelevant alternatives* ») quand le choix entre deux actions produit par l'agrégation est indépendant de la suppression ou de l'introduction de nouvelles actions.

Dans notre exemple, on aurait pu introduire un nouvel élève D.

	Français	Anglais	Mathématiques
A	10	5	18
B	18	10	4
C	7	16	11
D	11	6	19

Tableau A4.2c

Le lecteur vérifiera sur cet exemple que le classement à la Borda entraîne que A devient le plus mauvais, et que B est meilleur que C. L'introduction de l'élève D, qui est le meilleur de tous en l'occurrence, a modifié les classements respectifs de A, B et C. L'agrégation à la Borda ne vérifie pas l'axiome des actions non pertinentes.

Les vendeurs ou les négociateurs ont souvent la conscience intuitive de cette propriété. C'est ce qu'on appelle la **méthode de Talleyrand**[220], car elle fut comprise et employée par ce grand diplomate.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

FOCUS

Le principe de la méthode de Talleyrand

Dans les faits, la méthode de Talleyrand consiste à ajouter des actions plus mauvaises pour les adversaires et meilleures pour soi de telle sorte que les actions médianes soient choisies. Si, lors d'une négociation, vous avez proposé à des adversaires deux choix multicritères, *a* qui est très bon pour vous mais qu'ils n'accepteront pas, et *b* qui est encore acceptable, mais dont ils ne veulent pas non plus, alors il est avisé de faire mine de défendre *c*, qui est pire pour eux que *b*, sur certains critères sensibles. Vous avez ainsi de bonnes chances d'obtenir *b*.

On peut raffiner le procédé en utilisant l'effet de **dominance asymétrique**[221]. Si, dans un choix à deux critères, vous avez *a* qui est meilleur que *b* sur le critère 1 et l'inverse sur le critère 2 et que vous désiriez *a*, alors il est avisé d'introduire l'action intermédiaire *c*, de telle sorte que l'on ait $a > c > b$ sur le critère 1, et $b > a > c$ sur le critère 2. L'introduction de *c* incite beaucoup de personnes à choisir *a* qui domine *c* alors que *b* ne le fait pas. Dans notre exemple des voitures du chapitre 1, parmi les voitures à essence, on a une voiture V1 qui consomme 6 litres aux cent et coûte 10 250 euros et une voiture V3 qui consomme 5 litres aux cent et qui coûte 12 500 euros. Si vous voulez vendre V3, il est avisé d'introduire une voiture V5 qui coûte 13 500 euros et consomme 5,2 litres aux cent, en argumentant que V3 n'est vraiment pas chère comparée à V5 et même à V1 qui consomme nettement plus. La ruse étant que V3 n'apparaisse pas chère parmi les voitures de faible consommation.

L'introduction de nouvelles actions, conjuguée à l'attitude psychologique qu'engendre l'aversion pour les extrêmes « ***extremeness aversion*** »[222], donne naissance à la manipulation appelée la porte-dans-le-nez ou « ***door-in-the-face*** »[223].

FOCUS

La porte-dans-le-nez ou « *door-in-the-face* »

La porte-dans-le-nez est une manipulation qui consiste à proposer un choix qui ne peut être que repoussé par votre interlocuteur, et qui engendre une culpabilité suffisante pour lui faire accepter une demande moins extrême[224]. Elle conjugue l'introduction d'alternatives non pertinentes, destinées à être repoussées, et le sentiment d'empathie qui incite à prendre en considération la détresse supposée ou feinte du demandeur.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Notons enfin que nous avons présenté le problème soulevé par les actions non pertinentes car l'introduction de nouvelles alternatives est d'usage courant en négociation et peut, on l'a vu, ouvrir la porte à des manipulations. Mais il ne faut surtout pas croire que la méthode d'agrégation à la Borda soit la seule à présenter des faiblesses.

REPÈRES

Toutes les méthodes d'agrégation, même la plus populaire d'entre elles, la moyenne, ont des inconvénients divers[225].

Par exemple, dans le tableau A4.1 si l'élève B passe de 4 à 6 en mathématiques, ce qui ne change absolument rien ni pour les autres ni pour les classements, il devient premier *ex æquo*. La moyenne est très sensible aux notes et aux échelles, ce qui la rend manipulable, surtout quand on agrège des critères très différents comme un prix, une consommation d'essence et une note de confort.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

5

THÉORIE DE LA DÉCISION

• 1. L'espérance d'utilité

« On doit toujours, dans la conduite de la vie,
faire en sorte d'égaler au moins, le produit du bien que l'on espère,
par sa probabilité, au produit semblable relatif à sa perte. »

Pierre-Simon Laplace, 1814.

Supposons que vous ayez le choix de prendre un parapluie en partant de chez vous le matin (pa) en fonction de deux événements possibles : il va pleuvoir l'après-midi (pl) ou il ne va pas pleuvoir ($\overline{pl}$). On peut représenter cette situation sous forme de matrice (**matrice de décision**). En ligne on met les actions possibles et en colonne les événements. Dans chaque case on met la valeur du résultat obtenu. Par exemple, - 2 est la valeur du résultat si j'ai pris mon parapluie et qu'il pleut. Je suis évidemment bien plus satisfait (5) si je n'ai pas pris mon parapluie et qu'il ne pleut pas. Le pire étant de ne pas prendre son parapluie quand il pleut (- 5).

Événements / Actions	pl	$\overline{pl}$
pa	- 2	- 1
$\overline{pa}$	- 5	5

Matrice A5.1 – Matrice de décision

Quand on veut choisir entre les deux actions du tableau, il faut mettre des probabilités sur les événements par exemple p, la probabilité qu'il pleuve donnée par la météo, et (1-p) la probabilité qu'il ne pleuve pas. Alors on va calculer

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

l'**espérance de gain d'une action**, c'est-à-dire ce que l'on peut gagner en tenant compte de tous les événements possibles avec leurs probabilités.

Actions \ Événements	pl P	$\overline{pl}$ (1-p)	Espérance
pa	- 2	- 1	$E(pa) = -2p + (-1)(1-p)$
$\overline{pa}$	- 5	5	$E(\overline{pa}) = -5p + 5(1-p)$

Tableau A5.2 – Calcul des espérances

Conseils pratiques

Dans les décisions, il ne faut jamais confondre chance et science.

Si la probabilité de pluie est de 30 % (0,3), les espérances sont :

$E(pa) = - 0,6 - 0,7 = - 1,3$

$E(\overline{pa}) = - 1,5 + 3,5 = 2$

Par conséquent, il ne faut pas prendre son parapluie. À noter que même dans ce cas-là alors que « ne pas prendre son parapluie » est la meilleure décision, si par malchance il pleut, on obtient le plus mauvais résultat possible. On n'a donc pas eu de chance, ce qu'il ne faut pas confondre avec une mauvaise décision. Inversement, si la probabilité de pluie est de 0,6, il faut prendre son parapluie, mais si on ne l'a pas pris et qu'il ne pleut pas, on a de la chance, même si on a pris une mauvaise décision au regard des espérances.

REPÈRES

Si l'on ne veut pas se fier exclusivement à la chance qui frappe rarement plusieurs fois à la même porte, il faut s'appuyer sur le calcul de l'espérance qui est essentiel dans le choix des décisions. De même qu'il s'impose pour évaluer les résultats potentiels dans une négociation.

• 2. Scénarios et pliage inverse

Pour raisonner dans le risque, il est pratique de raisonner par scénarios. Dans les scénarios, on distingue ce qui dépend du choix du décideur (on appelle cela un **nœud « action »**, marqué par un carré) et ce qui ne dépend pas de lui (**nœud « événement »**, marqué par un cercle). Pour fixer les idées, prenons un exemple (figure A5.1). Comme dans le chapitre 2, plaçons-nous dans la peau de Jean-Michel, le patron de J2M, le fournisseur de contrôle-commande pour fours de ciment, qui apprend qu'une start-up, la société Malin, est sur la piste d'une amélioration importante pour faciliter le contrôle des fours. La première décision

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

pour J2M consiste à savoir s'il veut engager une coopération avec Malin, ce sont les nœuds c et nc sur la figure 1. Ensuite, s'il décide la coopération, il peut se passer deux choses, soit la coopération est bonne, soit elle est mauvaise, c'est un nœud événement bc ou mc sur la figure pour bonne ou mauvaise coopération. Si la coopération est bonne J2M peut choisir d'investir fortement ou d'aller vers un arrêt du développement. Si l'investissement est élevé, un nouvel événement est à considérer : soit la réussite de l'investissement, soit l'échec de la mise au point du nouveau produit. En cas d'arrêt des investissements de J2M, il peut se faire, avec une faible probabilité, que Malin obtienne un résultat intéressant (+ 6), qui reste moins bon que celui qui aurait pu être obtenu avec une franche collaboration. En cas d'échec de Malin la perte est évidemment moins forte quand on a décidé d'arrêter d'investir. Sur la branche non-coopération (nc), l'événement est que la société Malin trouve ou non un tiers investisseur et ensuite, au cas où un tiers investit, il peut se faire que la société Malin réussisse ou non.

C'est plus facile à suivre graphiquement qu'à expliquer ! Si l'on accepte ce schéma et que l'on veuille savoir quelle est la meilleure décision pour J2M, il faut mettre des probabilités sur les événements. C'est ce que nous avons fait sur la figure A5.1. Les probabilités sur les branches sont des **probabilités conditionnelles**, c'est-à-dire que la probabilité d'un événement est celle qui dépend de la réalisation des événements précédents[226].

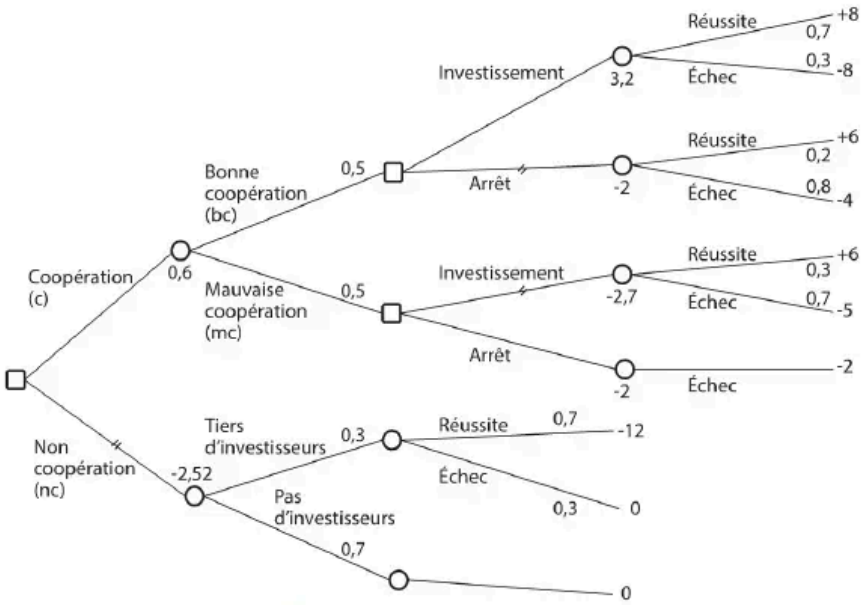


Figure A5.1 – Un scénario avec les probabilités

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Il reste enfin à Jean-Michel à estimer ce que vaut chaque scénario à son extrémité, c'est ce qu'on appelle le résultat. Les estimations indiquées sur la figure correspondent à des valeurs relatives, le succès de Malin sous la houlette de J2M est le meilleur résultat (+ 8), l'échec après investissement est grave (- 8), mais la réussite sous l'égide d'un tiers investisseur est pire (- 12) car cela menace directement l'entreprise de J2M. Ces valeurs sont évidemment très discutables mais donnent un ordre de grandeur.

Pour faire le calcul de l'espérance de chaque branche, il faut partir des branches de l'arbre et remonter vers la racine. L'espérance de l'investissement en cas de bonne coopération est $0,7 \times 8 + 0,3 \times (- 8) = 3,2$; l'espérance de l'arrêt est $0,2 \times (6) + 0,8 \times (- 4) = - 2$. Il est clair que Jean-Michel va prendre la décision d'investir puisque l'espérance est positive ; on peut donc barrer la décision « arrêt ». C'est donc avec la valeur 3,2 que le calcul en marche arrière va se poursuivre. Si l'on va jusqu'au bout (figure A5.1), en tenant compte des branches barrées, on conclut que Jean-Michel doit rechercher la coopération avec Malin (espérance $0,6 = 0,5 \times (3,2) + 0,5 \times (- 2)$), arrêter sans chercher de repreneur pour Malin si la coopération est mauvaise et investir résolument si la coopération est bonne. Le procédé de calcul que nous venons d'expliquer s'appelle le « **pliage inverse** » (« *folding back* ») car on part de la fin[227].

On le voit, les conclusions, au moins qualitativement, sont vraisemblables et la formalisation aide sans conteste Jean-Michel à se fixer les idées. Mais il ne faut pas prendre les valeurs obtenues comme paroles d'évangile, on voit d'ailleurs que le résultat est très sensible aux valeurs des probabilités mises par Jean-Michel.

REPÈRES

Le raisonnement par scénarios aide à encadrer la pensée, éventuellement à échanger avec ses collaborateurs. Il n'est jamais le seul moyen de conduire la négociation, car les valeurs des résultats peuvent varier et ne sont pas les mêmes pour toutes les parties prenantes.

Plus important encore, on est bien souvent incapable de donner des probabilités aux événements et, en particulier, aux actions de l'adversaire. Chaque négociation contient une part d'incertain non probabilisable (voir ci-après).

• 3. Risque et incertain

Dans le paragraphe ci-dessus, nous nous sommes placés dans l'hypothèse où, à chaque événement d'un ensemble d'événements ou **univers**, on peut associer une probabilité vraisemblable. C'est avec cette probabilité que l'on peut calculer l'espérance qui est une façon rationnelle d'évaluer les résultats des décisions que l'on prend. Dans ce cas, on dit que l'on est dans **le risque**. Par exemple, si l'on réfléchit à l'achat d'un appartement avec climatisation qui est plus cher qu'un

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

appartement similaire sans climatisation, on peut être raisonnablement conduit à estimer la probabilité d'avoir une année avec une forte canicule à Paris. Ce genre de probabilité s'appuie sur les fréquences observées. En revanche, si l'on pense à des événements rares ou à des fluctuations erratiques, il n'est pas possible, malgré ce que vous diront certains « experts », de donner des probabilités. Par exemple quelle est la probabilité que le gallon de pétrole soit 15 % au-dessus de son cours actuel dans six mois ? Personne ne le sait cela dépend de beaucoup trop de paramètres comme la situation au Moyen-Orient ou la conjoncture économique mondiale. Dans ce cas, on dit que l'on est **dans l'incertain**.

Conseils pratiques

On ne peut et on ne doit pas raisonner de la même façon dans le risque et dans l'incertain.

Dans le risque, il faut prendre comme guide de décision l'espérance et toujours considérer la probabilité d'obtenir ou non un résultat. Dans l'incertain, donner des probabilités est souvent contre-productif dans la mesure où ces probabilités, dites subjectives, sont très souvent le simple reflet des souhaits du sujet. On entre dans le royaume du « *prendre ses désirs pour des réalités* ». Dans l'incertain, il vaut mieux raisonner avec des règles simples, du genre choisir l'option qui induit la perte la plus faible si les choses tournent mal, dite **stratégie maximin** qui est la stratégie prudente qui vise à obtenir la moindre perte[228].

FOCUS

Risque ou incertain ?

Selon Gigerenzer[229], la situation relève du risque plutôt que de l'incertain :
- si l'on est dans un environnement stable et relativement reproductible ;
- s'il y a relativement peu d'options de choix et si les facteurs de risques sont en nombre limité (*grosso modo* moins de sept) ;
- s'il y a suffisamment de données passées pour qu'on puisse plus ou moins s'appuyer sur des fréquences.

Dans les autres cas, les précisions probabilistes sont illusoires et trompeuses. Des règles simples, qu'on appelle des **heuristiques**, sont alors plus performantes que des calculs probabilistes complexes. Comme le dit Gigerenzer : « *Less can be more in an uncertain world.*[230] » Il signifie par là que dans l'incertain la simplicité de règles de décision qualitatives vaut mieux que la sophistication de calculs basés sur des données hautement problématiques, voire carrément fantaisistes. Par exemple, malgré ce qu'affirment certains « gourous », il est totalement impossible de prévoir les évolutions de la Bourse à trois mois. Nous sommes dans l'incertain. Si vous voulez investir, une heuristique du genre

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

« répartir également son investissement sur les 40 actions du CAC 40 », est en général plus performante, sur le long terme, que des stratégies reposant sur des calculs compliqués[231].

REPÈRES

Dans le domaine de la négociation, une grande difficulté est que l'on est beaucoup plus souvent dans l'incertain que dans le risque, ou encore plus souvent confronté au mélange des deux.

L'incertain porte sur les réactions des adversaires qui, sauf dans le cas de négociations répétées, sont difficilement prévisibles. En ce qui concerne les adversaires, cette incertitude explique pourquoi l'intuition et l'observation des signaux faibles de comportement sont très importantes. Dans les négociations économiques ou politiques, c'est l'environnement qui est incertain.

• 4. Solution satisfaisante

« On hasarde de perdre en voulant trop gagner.
Gardez-vous de rien dédaigner,
Surtout quand vous avez à peu près votre compte. »
La Fontaine, *Fables*, livre VII-4.

On vient de le voir, la théorie de la décision considère qu'un individu rationnel doit prendre ses décisions dans le risque en maximisant son espérance d'utilité. Mais, pour cela, il faut connaître les probabilités des événements à venir, dans l'horizon de temps le plus long possible, en principe jusqu'à la fin des temps, ou tout au moins jusqu'à la fin de votre vie pour des décisions du type : choix des études ou d'un métier. Inutile de dire que ce n'est pas comme cela que font les décideurs en chair et en os. Le premier à avoir observé de vrais décideurs dans une perspective scientifique est Herbert A. Simon, lorsqu'il fit sa thèse sur le mode de décision des agents municipaux dans sa ville de Milwaukee[232].

FOCUS

Herbert A. Simon, pionner de l'intelligence artificielle

H. A. Simon, prix Nobel d'économie, consacra sa vie à expliquer comment sont réellement prises les décisions et comment les ordinateurs pourraient concurrencer l'homme sur ce terrain, ce qui est l'objet initial de l'intelligence artificielle.

Le livre fondateur de Simon, *Administrative Behavior*, s'appuie sur ses observations. Dès la première édition, Simon mentionne que l'évaluation des conséquences dans

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

l'incertain, dans le cadre du modèle de l'espérance d'utilité, n'est pas soluble par un cerveau humain. Ainsi, selon Simon[233] la rationalité reposant sur le modèle de maximisation de l'espérance d'utilité est en échec parce que :

- la rationalité requiert une connaissance complète et une totale anticipation des conséquences des choix. Dans la pratique, les connaissances sur les conséquences sont toujours fragmentaires, surtout dans le risque ou l'incertain ;
- les conséquences relèvent du futur, l'imagination doit suppléer au manque d'expérience sensible pour leur attribuer des valeurs, mais les valeurs ne peuvent qu'être imparfaitement anticipées ;
- la rationalité requiert le choix parmi toutes les actions possibles et connues (données de façon intangible). Dans la vraie vie, seul un petit nombre d'actions possibles vient à l'esprit ;
- le décideur a, en général, beaucoup de mal à classer toutes les conséquences entre elles, c'est-à-dire qu'il n'a pas de fonction d'utilité.

Au fond, Simon ne fait que constater que, sauf cas simple, il est impossible d'utiliser de façon correcte le modèle du maximum de l'espérance d'utilité (« *Subjective Expected Utility – SEU* »). En effet, chacune des critiques ci-dessus énoncées correspond à une hypothèse implicite du modèle de l'espérance d'utilité[234]. *A contrario,* Simon va s'efforcer de définir un cadre réaliste pour la décision, qui est aussi un cadre réaliste pour penser la négociation. Les hypothèses de ce modèle réaliste deviendront les fondements de ce qui va devenir, en 1955[235], la rationalité limitée. On peut les résumer de la manière suivante.

- L'impossibilité d'associer des probabilités à tous les événements et même tout simplement d'énumérer tous les événements possibles avec leurs combinaisons.
- Le fait que les préférences sont en réalité multicritères et aussi changeantes entraîne l'impossibilité d'avoir une fonction d'utilité globale pour le choix, sauf à passer par un processus d'agrégation des préférences qui est souvent discutable[236].
- Les décisions peuvent s'étaler dans le temps et, dans les organisations, former un processus temporel dans lequel les sous-décisions ne sont pas indépendantes entre elles, mais sont prises à des moments et des niveaux différents avec des critères non identiques. De plus, on ne peut séparer préférences, actions et buts et de même qu'agir peut devenir un but en soi[237]; le fait que les sous-décisions sont prises de manière locale sur des critères partiels s'oppose évidemment et mathématiquement à toute optimisation globale[238]. Enfin, les buts même des décideurs peuvent changer au fur et à mesure que ces derniers avancent dans la résolution d'un problème.
- L'information est fondamentale et conditionne très fortement la décision.

Nous l'avons vu, l'attention joue aussi un rôle considérable pour cadrer le problème et conditionner la décision subséquente.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Conseil pratique

L'attention est une ressource rare : l'être humain ne peut fixer son attention que sur un tout petit nombre de problèmes à la fois, voire un seul quand il est très préoccupé.

Autrement dit, lorsque nous ne disposons pas des connaissances permettant d'utiliser le modèle de maximisation de l'utilité, il faut renoncer à l'optimisation et se contenter de décisions sous-optimales ou satisfaisantes (« **satisficing** »). Pratiquement, compte tenu des limitations que l'on vient de rappeler, le processus de décision s'arrête dès que le décideur a trouvé une solution qui lui donne satisfaction dans l'hypothèse qui lui paraît la plus probable ou qui lui paraît dominer les autres décisions tout en écartant le risque de ruine, même si ce risque est très peu probable. On peut dire qu'une action est *satisfaisante dès lors qu'elle atteint ou dépasse un certain niveau d'aspiration pour l'ensemble des critères considérés par le décideur*[239].

Notons aussi que le niveau d'aspiration évolue au cours de la recherche et est adapté de façon locale en fonction des difficultés à l'atteindre[240]. La notion de « **satisficing** » tend à devenir de plus en plus prépondérante dans les travaux de Simon postérieurs à 1960, le concept devenant celui de rationalité bornée (« *bounded rationality* »). Cette « rationalité bornée », on trouve souvent aussi l'expression de « **rationalité limitée** » en français, prend de plus en plus souvent la forme algorithmique d'une procédure rationnelle de recherche de solution satisfaisante ou heuristique.

La référence algorithmique met l'accent sur le côté séquentiel et heuristique des processus décisionnels. On peut, en suivant Gigerenzer et Selten[241], résumer la rationalité limitée à *l'utilisation de règles rapides, frustes et robustes : 1) pour la recherche d'une action satisfaisante, 2) pour arrêter la recherche, 3) pour choisir à chaque branchement la branche sur laquelle continuer.* Le processus de recherche heuristique est caractéristique de la rationalité, telle que revisitée par Simon, car la rationalité est dans la recherche. La décision devient ainsi une recherche heuristique. Dans ce cadre, pour prendre chaque sous-décision dans le processus progressif de recherche de la décision satisfaisante, Gigerenzer et Todd[242] plaident pour l'utilisation de règles « rapides et frugales ». Selon eux les heuristiques rapides et frugales utilisent le minimum de temps, de connaissances et de calculs pour faire des choix adaptés à l'environnement.

REPÈRES

La recherche s'arrête dès qu'un état satisfaisant, au sens de Simon, est atteint, c'est-à-dire qu'il n'est pas trop loin du niveau d'aspiration, ou dès qu'il y a un indice favorable à une décision, sans chercher plus avant.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Dans leur livre, Gigerenzer et Todd[243] tendent à montrer que les heuristiques simples et adaptées à la structure de l'information disponible dans l'environnement considéré donnent de meilleurs résultats que les raisonnements compliqués fondés sur les probabilités. *Comme la vitesse est toujours un atout dans la décision,* il n'est pas surprenant que des heuristiques simples donnent de bons résultats, surtout quand la décision est progressive et peut faire l'objet de rectifications dans le temps.

Toutes les considérations précédentes ont des conséquences pour la négociation qui est un domaine où, nous l'avons dit, on est plus souvent dans l'incertain que dans le risque ou, encore plus souvent, confronté au mélange des deux. La recherche d'une issue « *satisfaisante* » est donc le cadre qui s'impose généralement. La négociation est aussi un processus temporel. Il se peut donc qu'au cours de la négociation, les objectifs changent, les parties prenantes apprennent à se connaître, les niveaux d'aspiration changent en fonction des résultats ou des arguments. Dans la vente de l'appartement (chapitre 1) on a vu comment le niveau d'aspiration du vendeur était conduit progressivement à évoluer. De multiples sous-décisions, prises par des acteurs divers sur des critères variés, peuvent intervenir. L'information joue un rôle primordial et l'optimum, s'il existe, ne peut être qu'un optimum de Pareto puisque les critères et les buts des uns sont forcément différents de ceux des autres. Par conséquent, *la négociation est intrinsèquement multicritère.* En dehors du cas où la situation est suffisamment simple, comme dans une négociation de type marchandage[244], le cadre de la négociation relève plutôt du domaine de la rationalité limitée que de celui de la maximisation d'une espérance d'utilité globale.

REPÈRES

La négociation est plus une affaire de relations humaines, d'argumentation, de persuasion, de concessions et de menaces que d'optimisation, c'est pourquoi les idées d'Herbert Simon sont importantes.

De surcroît, comme mentionné plus haut, la vitesse et la réactivité jouent un grand rôle dans la négociation. Il faut savoir saisir la balle au bond quand la position de l'adversaire change même faiblement. Dans ces cas-là, mieux vaut réagir avec des idées simples et un sens aigu de l'opportunité que de refaire tous les calculs et d'attendre que les experts aient évalué tous les scénarios !

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Copyright © 2016 Eyrolles.

BIBLIOGRAPHIE THÉMATIQUE

Approche globale et approche formelle

Bercoff M. A., *L'Art de négocier avec la méthode Harvard*, Eyrolles, Paris, 2004, troisième tirage 2012.

Cambon J., *Le Diplomate*, Hachette, Paris, 1926.

Fisher R., Ury W., *Getting to Yes*, Mifflin Company, Boston, 1981. En français : *Comment Réussir une négociation*, Le Seuil, 1982.

Harlaut Y., Vermès A., *Négocier comme Churchill*, Eyrolles, 2014.

Lacour-Gayet G., *Talleyrand*, Payot, Bruxelles, 1933.

Lax D., Sebenius J., *The Manager as Negotiator*, The Free Press, New York, 2011.

Lax D., Sebenius J., *3D Negotiation : Powerful Tools to Change the Game in your most important Deals*, Harvard Business School Press, 2007.

Lempereur A. P., Sebenius J. (Eds.), *La Négociation*, Revue française de gestion, vol. 30, n° 153, Hermès-Lavoisier, 2004.

Lempereur A. P., Colson A., *Méthode de négociation*, Dunod, 2e éd., 2010.

Lempereur A. P., Colson A. (Ed.), *Négociations européennes d'Henri IV à l'Europe des 27*, A2C Medias, 2008.

Noël L., *Talleyrand*, Fayard, 1975.

Péreau J.-C. (Ed.), « Théorie des jeux et négociation autour d'Ariel Rubinstein », *in Négociations*, numéro spécial n° 1, De Boeck, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Poundstone W., *Le Dilemme du Prisonnier, von Neumann, la Théorie des Jeux et la bombe*, Cassini, 2003. Édition anglaise Doubleday, New York, 1992.

Raiffa H. A., *The Art and Science of Negotiation*, Harvard University Press, 1982.

Raiffa H. A., Richardson J., Metcalfe D., *Negotiation Analysis*, Harvard University Press, 2002.

Vivet E. (Ed.), *Négociations d'hier, Leçons pour aujourd'hui*, Larcier, Bruxelles, 2014.

Décision et logique

Gigerenzer G., *Risk Savvy, How to Make Good Decisions*, Viking Penguin, New York, 2014.

Glimcher P. W., C Camerer. F., Fehr H., Poldrack R. A., *Neuroeconomics, Decision Making and the Brain*, Academic Press, London, 2009.

Kahneman D., Tversky A., (Eds.), *Choices, Values and Frames*, Cambridge University Press, Cambridge U.K., 2000.

Morel C., *Les Décisions absurdes II, comment les éviter*, Gallimard, 2012.

Pomerol J.-Ch., *Décision et Action*, Hermes-Lavoisier, 2012.

Pomerol J.-Ch., S Barba-Romero., *Multicriterion Decision in Management : Principles and Practice*, Kluwer, New York, 2000 ; adapté de *Choix multicritère dans l'entreprise*, Hermès, 1993.

Prakken H., Sartor G. : « Modelling Reasoning with Precedents in a Formal Dialog Game », in *Artificial Intelligence and Law*, vol. 6, p.p. 231-287, 1998.

Raiffa H. A., *Decision Analysis*, Mac Graw Hill, New York, 1968.

Rudnianski M., « Deterrence Typology and Nuclear Stability. A Game Theoretical Approach » *in Defense Decision Making*, Avenhaus R., Karkar H., Rudnianski M. (Eds), Heidelberg, 1991.

Shapley L. S., « A Value for n-person Games », in *Contributions to the Theory of Games*, vol. II, by H. W. Kuhn and A. W. Tucker, editors, Annals of Mathematical Studies 28, Princeton University Press, 1953.

Simon H., « Theories of Bounded Rationality », *in Decision and Organization*, C.B. McGuire et Roy Radner Eds, North Holland Publishing Company, 1972.

Spinoza B., *Traité de la réforme de l'entendement*, Éditions de L'Éclat, 2013.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Influence, persuasion et manipulation

Cialdini R. B., *Influence – Science and Practice*, Allyn et Bacon, Needham Heights, MA, 2001 ; en français : *Influence et manipulation*, First Editions, 2007.

Dobelli R., *Arrêter de vous tromper*, Eyrolles, 2011.

Hauvette D., *Le Pouvoir des émotions*, Éditions d'Organisation, 2004.

Joule R. V., Beauvois J.-L., *Petit Traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses Universitaires de Grenoble, 1987.

Levine R. V., *The Power of Persuasion,* Wiley, New York, 2003.

Palmarini M. P., *L'Art de persuader*, Odile Jacob, 1999.

Pirie M., *How to Win Every Argument: the Use and Abuse of Logic*, Continuum International Publishing Group, New York, 2008.

Regard J., *Manipulation : ne vous laissez plus faire !* Eyrolles, 2010.

Saunder L., *L'Énergie des émotions*, Eyrolles, 2013.

Schopenhauer A., *L'Art d'avoir toujours raison*, Editions Circé, 1990.

La gestion des conflits

Fisher R., Kopelman E. Schneider Kupfer A., *Beyond Machiavelli, Tools for Coping with Conflict*, Harvard University Press, 1994.

Landier H., *Le Guide des relations sociales dans l'entreprise*, Eyrolles, 2007.

Mery M., *Manuel de négociation complexe*, Eyrolles, 2013.

Morel C., *La Grève froide, stratégies syndicales et pouvoir patronal*, Éditions d'Organisation, 1981.

Pruitt G., Rubin J. Z., *Social Conflict*, Random House, New York, 2003.

Schelling T. C., *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, Cambridge MA, 1960. En français : *Stratégie du conflit*, PUF, 1986.

Ury W., *The Power of a Positive No : Save the Relationship and Still Say No*, Bantam Press, London, 2007.

La relation et la coopération

Axelrod R., *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York, 1984. En français : *Donnant donnant*, Odile Jacob, 1992.

Faure-Geors E., *Et si je savais convaincre ! Les secrets de l'argumentation*, Eyrolles, 2016.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Le Cardinal G., *Les Dynamiques de la rencontre*, ISTE-Wiley Editions, London, 2014.

Lempereur A. P., Salzer J., Colson A., *Méthode de médiation : au cœur de la conciliation*, Dunod, 2008.

Nalebuff B., Brandenburger A., *La Co-opétiton*, Village Mondial, 1996.

Ury W. (Ed.), *Comment négocier avec les gens difficiles*, Le Seuil, 2006.

Walder F., *Saint-Germain ou la négociation*, Gallimard, 1958.

Psychologie cognitive et psychologie de la négociation

L. Constantin, *Psychologie de la négociation*, PUF, Paris, 1971.

Damasio A. R., *Descartes'error*, Putman's Sons, New York, 1994. En français, *L'Erreur de Descartes*, Odile Jacob, 2010.

Damier Ph., *Décider en toute connaissance de soi*, Odile Jacob, 2014.

Demoulin S., *Psychologie de la négociation, du contrat de travail au choix des vacances*, Mardaga, Bruxelles, 2014.

Girandola F., *Psychologie de la persuasion et de l'engagement*, Presses Universitaires de Franche Comté, 2003.

Goleman D., *L'Intelligence émotionnelle*, J'ai lu, 2003.

Janis I. L., Mann L., *Decision Making: a Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment*, Free Press, New York, 1977.

Kahneman D., *Thinking Fast, Thinking Slow*, Allen Lane, Londres, 2011. En français, *Système 1, Système 2, les deux vitesses de la pensée*, Flammarion, 2012.

Piattelli-Palmarini M., *La Réforme du jugement ou comment ne plus se tromper*, Odile Jacob, 1995.

Plous S., *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, New York, 1993.

Rosenzweig P. M., *The Halo Effect*, Free Press, New York, 2007 ; traduit en français, *Les Mirages du management*, Vuibert, 2009.

Sharot T., *The Optimism Bias: Why We're Wired to Look on the Bright Side*, Random House, New York, 2011. En français, *Tous programmés pour l'optimisme*, Marabout, 2012.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

INDEX

A

acceptable (résultat) 97, 98, 103, 104
action 3, 24, 30, 38, 143, 148, 161, 163, 182, 187, 193
action (nœud) 188
action non pertinente 182
agrégation à la Borda 183, 184, 186
agrégation des critères 183
alternatives non pertinentes 15, 156, 158, 185
ancrage X, 4, 10, 11, 16, 17, 125, 138, 161
argumentation 17, 93, 101, 128
Asch, Solomon 149
aspiration (niveau d') 137, 194, 195
autocontrainte 9, 19, 49, 59, 169
aversion aux pertes 11, 142
avocat du diable 37, 38, 150
Axelrod, Robert 71, 173
axiome des actions non pertinentes 184

B

bargaining 7, 18
Bataille des Sexes 44, 167, 182
BATNA 27, 35, 37, 40, 42, 54, 56, 160
Beauvois, Jean-Léon 140
bienveillance partielle 107
bienveillance prudente 107, 108, 109, 110
bon flic, mauvais flic 20, 134, 170
Borda, chevalier Jean-Charles de 215

C

case-based reasoning 152
Churchill, sir Winston L. S. 37
Cialdini, Robert B. 122, 134
coalition 128
- bloquante 88
- perdante 88
- propre 78

cœur du jeu 84, 87
commitment 9
commitment escalation 145
confiance 44
contexte (effet de) 138
coopération 50, 76, 172

D

Dehais, Frédéric 38, 146
dialog game 95
Dilemme du Prisonnier 51, 57, 70, 78, 171

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Dilemme du Prisonnier itéré 70
dissonance cognitive 143
dissuasion 95
dominance 143, 183
dominance asymétrique 185
donnant-donnant (stratégie) 53, 71, 72, 173
Dulles, John W. Foster 169

E

Edsel 147
Einstein, Albert 39
émotion 56, 123, 139, 151, 177
endowment effect 141
équilibre
- de Nash 32, 78, 105, 164, 167, 173
- du Jeu de Dissuasion 100
- séquentiel 104, 109
espérance de gain 26, 29, 36, 41, 127, 160, 188
événement 24, 26, 39, 54, 72, 148, 161, 187, 190, 193
événement (nœud) 188
extremeness aversion 185

F

Festinger, Léon 143
Fisher, Roger 103, 160
fonction caractéristique 79
frame effect 139
frontière de Pareto 154, 181

G

Galtiéri, général Leopoldo F. 28, 152, 161
Gigerenzer, Gerd 191, 194
good cop, bad cop 134
Grande Coalition 75, 80, 82, 84, 85
graphe de dissuasion 101
groupe (effet de) 37, 149
group thinking 37, 149

H

halo effect 140
halo (effet de) 6, 138, 140, 144
Hamilton, William D. 71
heuristique 191, 194
Highhouse, Scott 139

I

illusion de contrôle 24
inacceptable (résultat) 97, 99, 103, 109
incertain 23, 54, 190
indépendance (par rapport aux alternatives non pertinentes) 156
induction à rebours 89
influence (stratégie d') 122
intuition 57, 68, 151, 159, 192

J

Janis, Irving 37
jeu
- à somme nulle 47, 166, 167
- avec menaces 48
- de Dissuasion 54, 95, 97, 103, 106, 172
- de la Poule Mouillée 169, 172
- de l'Ultimatum 174
- de quitte ou double 35
- des postures 107
- répété 48
- séquentiel 104
- simple 48, 87, 153
jouabilité (d'une stratégie) 97, 109
Joule, Robert-Vincent 140

K

Kahneman, Daniel 13, 138, 142, 151
Kalai, Ehud 158
Kennedy, John F. 149

L

Lewin, Kurt 37, 149

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Ludendorff, général Erich F. W. 34, 54, 148, 152, 161

M

Malouines (guerre des) 28, 161
malveillance partielle 108
malveillance prudente 106
marchandage de Nash (théorie du) 7, 154
marchandage (modèle de) 153
March, James 33, 142
Marshall, George C. 176
matrice de décision 187
McCammon, Ian 37, 149
McNamara, Robert 37
Méliens 30, 31, 51, 54
menace 48, 128
méthode de Talleyrand 19, 140, 184
Milgram, Stanley 145, 149
Minimax (théorème du) 167
Mischel, Walter 151
mixification (d'un jeu) 45, 58
Montgomery, Henry 143
Morel, Christian 149, 150
Morgenstern, Oscar 68
multicritère 179

N

Nash, John F. 7, 10, 18, 68, 153, 167
nature 2, 24, 95, 133, 169
négociation multilatérale 75, 76, 79
Neumann, John von 68, 166
niveau de référence 3

O

optimisme (biais d') 148
optimum de Pareto 45, 179, 195
Oskamp, Stuart 147

P

Pareto, Vilfredo 215
Pascal, Blaise 139
persévération (effet de) 38, 146
pied-dans-la-porte 2, 134, 144, 170
Pirie, Madsen 95
pliage inverse 55, 188
point de référence 3, 10, 12, 18, 135
PON (Program On Negotiation) 56, 160, 205
porte-dans-le-nez 134, 185
possession (effet de) 10, 17, 141
posture 102, 107, 127
prise de risque dans les pertes 10, 142
probabilité conditionnelle 189
probabilité subjective 25, 27, 33

Q

quitte ou double (jeu de) 35

R

rationalité de substitution 124
rationalité limitée 96, 103, 193, 194
réciprocité 103, 133, 177
recognition-primed decision 151
redevabilité 2, 19
renforcement dans les engagements 145
renforcement (effet de) 12, 144
résultat acceptable 97, 98, 103, 104, 110
résultat inacceptable 97, 103, 109
risque 23, 54, 142, 190
Rosenzweig, Phil 140
Rubinstein, Ariel 68, 158
Russel, Bertrand 169

S

satisfaisante (solution) 41, 43, 45, 192
satisficing 194
scénario 23, 26, 188
Schopenhauer, Arthur 95
Selten, Reinhard 194
Shapira, Zur 142
Shapley, Llyod 85

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Sharot, Tali 55, 148
Simon, Herbert A. 30, 96, 151, 192
Slovic, Paul 139
Smorodinsky, Meir 158
Solution Négociée au sens de Nash 69, 71, 78, 153, 159
Spinoza, Baruch 95
statu quo (point de) 8, 9, 154, 159
stratégie
- dangereuse 98
- dissuasive 99
- jouable 97, 101, 109
- jouable par défaut 98
- mixte 47, 58, 166
- positivement jouable 98
- pure 169
- sûre 101
super-additivité 80
surconfiance 147

T

Talleyrand, Charles-Maurice de 19, 39, 151
Talleyrand (méthode de) 16, 185
Thaler, Richard H. 141
Thatcher, Margaret 29, 30
théorème de von Neumann 167
théorème du Minimax 167
Thorndike, Edward 140
Thucydide 31
tit for tat 53, 71, 173
trop investi pour abandonner (syndrome de) 18, 55, 145, 147
Tversky, Amos 138

U

ultimatum (jeu de) 90, 174
univers 190
Ury, William L. 103, 160
utilité (espérance d') 187

V

valeur de Shapley 85
Vivet, Emmanuel 34

W

Wilson, Thomas W. 31

Z

Zickar, Michael J. 139

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

NOTES DE FIN D'OUVRAGE

[1] Il y a 4 ou 5 fournisseurs (américains) dans le monde capables de fournir ce genre de software pour les gros serveurs. Les contrats sont ajustés aux spécificités des utilisateurs, et en général reconduits annuellement car ils représentent des montants élevés. Chaque année, on réajuste le prix et les conditions d'accès aux progiciels (par le truchement d'une clé spécifique) en fonction de l'utilisation constatée.

[2] *« Go to the balcony »*, selon le leitmotiv des auteurs du Harvard Program on Negotiation.

[3] Voir annexe 1, § 1.

[4] Citation rappelée par Léon Constantin, *Psychologie de la négociation, économie privée*, PUF, Paris, 1971.

[5] Voir annexe 1, § 2.

[6] P. W. Glimcher, C. F. Camerer, H. Fehr, R. A. Poldrack, *Neuroeconomics, Decision Making and the Brain*, chap. 3 and 21, Academic Press, London, 2009.

[7] J.-C. Pomerol, *Décision et action*, Hermes-Lavoisier, Paris, 2012, chap. 6.

[8] Voir annexe 1, § 3.

[9] E. Robles, P. A. Vargas, R. Bejarano, « Within-subject Differences in Degree of Delay Discounting as A Function of Order of Presentation of Hypothetical Cash Rewards », *Behavioral Processes 81*, Elsevier, 2009, pp. 260-263.

[10] S. Demoulin, *Psychologie de la négociation, du contrat de travail au choix des vacances*, Mardaga, Bruxelles, 2014, chap. 4. S. Kwon and L. R. Weingart, « Unilateral Concessions from the Other Party : Concession Behavior, Attributions, and Negotiation Judgments », *Journal of Applied Psychology 89*, 2004, p. 263-278.

[11] Voir annexe 1, § 4.

[12] Voir annexe 2, § 1 et 2.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

[13] Voir annexe 3, § 4, le jeu de la Poule Mouillée.

[14] Voir annexe 1, § 5.

[15] Voir annexe 1, § 6.

[16] Voir annexe 1, § 7.

[17] Voir S. Kwon et L. R. Weingart, *op. cit.*, note 10.

[18] D. Kahneman, *Thinking Fast, Thinking Slow,* Allen Lane, Londres, 2011.

[19] Voir annexe 4, § 2.

[20] L. Thompson and R. Hastie, « Social Perception in Negotiation », *Organizational Behavior and Human Decision Processes 47*, 1990, pp. 98-123.

H. A. Elfenbein, A. D. Brown, J. R. Curhan, N. Eisenkraft, A. Shirako, « Why are some negotiators better than others ? Opening the black box of bargaining behaviors », 23rd Annual International Association of Conflict Management Conference, Boston, Massachusetts, June 24-27, 2010.

[21] Voir annexe 4, § 2.

[22] Voir annexe 1, § 2 et 3.

[23] Voir annexe 1, § 5 et 6.

[24] Voir annexe 2, § 1 et 2.

[25] E. Vivet (Eds), *Négociations d'hier, Leçons pour aujourd'hui*, Larcier, Bruxelles, 2014, chap. 12.

[26] Voir annexe 4, § 2.

[27] Voir annexe 3, § 3.

[28] Voir annexe 5, § 1.

[29] Voir annexe 1, § 8.

[30] Voir annexe 5, § 1.

[31] Voir annexe 1 § 3 et 6.

[32] Voir annexe 5 § 2.

[33] J.-Ch. Pomerol, 2012, *op. cit.*, chap. 4.

[34] Voir M. A. Bercoff, *L'Art de négocier avec la méthode Harvard*, Eyrolles, Paris, 2004, troisième tirage 2012. BATNA est parfois traduit par MESORE en français pour « MEilleure SOlution de REchange », voir R. Fisher et W. Ury, *Comment Réussir une négociation*, Le Seuil, Paris, 1982.

[35] « Après le fait de savoir quand il faut saisir une opportunité, la chose la plus importante dans la vie est de savoir renoncer à un avantage », rappelé par L. Constantin, *op. cit.*, p. 675.

[36] H. A. Simon, *Models of My Life*, Basic Books, New York, 1991.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

[37] Voir A. Colson, « 1919 : Wilson à Versailles, ou l'ambition contrariée d'une diplomatie transparente », *in* E. Vivet, *Négociations d'hier, Leçons pour aujourd'hui*, 2014, *op. cit.*, chap. 17.

[38] Expériences rapportées par S. Demoulin, *Psychologie de la négociation*, *op. cit.*, p. 285.

[39] Thucydide, « Histoire de la guerre du Péloponnèse », *in Hérodote et Thucydide*, œuvres Complètes, La Pléiade, Gallimard, Paris, 1964, p. 1096 *et sqq*.

[40] Voir annexe 3 § 1.

[41] Voir annexe 3 § 1.

[42] « La guerre est finie et les vainqueurs ont perdu », *in* J. March, *Journal of Socio-Economics 21*, 1992, pp. 261-267. Cité par T. Weil *in Initiation à la lecture de James March*, Les presses de l'École des mines, Paris, 2000, p. 128.

[43] Thucydide, *op. cit.*, p. 1104.

[44] *Op. cit.*, chap. 16.

[45] Il faudrait en fait calculer la BATNA en espérance, voir annexe 2, § 3 pour une discussion.

[46] Voir annexe 1, § 8.

[47] I. McCammon, « Evidence of Heuristic Traps in Recreational Avalanche Accidents », presented at the International Snow Science Workshop, Penticton, BC, September 2002.

[48] Voir annexe 1, § 9.

[49] R. S. McNamara, *in Retrospect : the Tragedy and Lessons of Vietnam*, Random House, New York, 1995.

[50] Voir annexe 1, § 9.

[51] E. Vivet, 2014, *op. cit.*, p. 199.

[52] F. Dehais, C. Tessier, L. Christophe, F. Reuzeau, « The perseveration syndrome in pilot's activity : guidelines and cognitive countermeasures », *in Human Error, Safety and Systems Development*, Ph. Palanque, J. Vanderdonckt and M. Winckler (Eds.), Lecture Notes in Computer Sciences vol. 5962, 2010, p. 68-80.

[53] F. Dehais *et al.*, 2010, *op. cit*, voir annexe 1, § 7.

[54] L. Noël, *Talleyrand*, Fayard, Paris, 1975.

[55] Voir chapitre 5.

[56] Voir L. Constantin, 1971, *op. cit.*, p. 24.

[57] Voir annexe 5, § 3 et 4.

[58] Voir annexe 5, § 3 et 4 et chapitre 2.

[59] Voir annexe 3 § 1.

[60] Cité par L. Constantin, 1971, *op. cit.*, p. 685.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

[61] Voir annexe 3, le propos introductif.

[62] Voir annexe 3, § 1.

[63] Voir annexe 3, § 2.

[64] Voir annexe 4 § 1.

[65] Voir L. Thompson and R. Hastie, « Social Perception in Negotiation », *Organizational Behavior and Human Decision Processes 47*, 1990, p. 98-123.

[66] T. C. Schelling, *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, Cambridge MA, 1960.

[67] Voir chapitre 1 et l'annexe 3, § 3.

[68] Dans le cas où le jeu est répété un nombre indéfini de fois, voir l'annexe 3, § 4, pour des explications détaillées.

[69] Voir J.-Ch. Pomerol, 2012, *op. cit.*, chap. 7 et les références mentionnées, en particulier, pour les coûts de transaction : O. E. Williamson, *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York, 1996.

[70] Voir annexe 3 § 4.

[71] Voir annexe 3, § 4.

[72] Voir annexe 3, § 4.

[73] Voir annexe 5, § 1.

[74] Voir annexe 5, § 2.

[75] Voir annexe 1, § 8.

[76] Voir annexe 1, § 9.

[77] Voir annexe 1, § 7, 8 et 9.

[78] Voir annexe 5, § 3.

[79] Voir annexe 5, § 4.

[80] Voir annexe 2, § 3.

[81] « Le Renard et le Bouc », *Fables*, Livre III, n° 5.

[82] Voir M. Bercoff, *L'Art de négocier avec la méthode Harvard*, 2012, *op. cit.*

[83] Voir annexe 3 *statu quo* et BATNA.

[84] Voir annexe 1, § 10.

[85] J.-Ch. Pomerol, 2012, *op. cit.*, chap. 4.

[86] Voir J.-Ch. Pomerol, 2012, *op. cit.*

[87] Voir D. Kahneman, 2011, *op. cit.*

[88] Voir annexe 3, § 2.

[89] Voir annexe 3, § 2.

[90] Voir annexe 3, § 4.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

[91] Voir le chapitre 5 pour une présentation formelle de cette notion.

[92] Dans leur ouvrage : *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, Princeton NJ 1944.

[93] Voir annexe 2, § 1 et 2.

[94] Voir le très intéressant dossier consacré à Ariel Rubinstein (Théorie des Jeux et Négociation) dans la revue semestrielle *Négociations* 2012/1 (de Boeck éditeur) et l'annexe 2, § 2.

[95] On trouvera au chapitre 5, une approche de la problématique de l'argumentation.

[96] Voir l'annexe 3, § 4.

[97] R. Axelrod Robert &W. Hamilton, « The Evolution of Cooperation », *Science 211*, 1981.

[98] Voir annexe 3, § 4, cette stratégie fut introduite par le théoricien des jeux Anatol Rapoport.

[99] « La Théorie des Jeux d'un Nobel à l'autre » par Christian Schmidt, *Le Monde Économie*, 31 octobre 2005.

[100] Voir *L'Art de négocier avec la méthode Harvard*, de M. Bercoff, 2014, *op. cit.*

[101] Voir annexe 2, § 1.

[102] Voir les chiffres de l'étude AES donnés en § « La coopération peut-elle trouver sa place dans une négociation multilatérale ? ».

[103] L. S. Shapley. « A Value for *n*-person Games », *in Contributions to the Theory of Games*, volume II, by H. W. Kuhn and A. W. Tucker, editors, Annals of Mathematical Studies 28, Princeton University Press, 1953, p. 307-317.

[104] Voir annexe 3, § 5.

[105] Éditions de l'Éclat, Paris, 2013.

[106] Éditions Circé, Paris, 1990.

[107] Continuum International Publishing Group, New York, 2008.

[108] Henry Prakken et Giovanni Sartor (1998) : « Modelling Reasoning with Precedents in a Formal Dialog Game », *in Artificial Intelligence and Law*, Vol 6., pp 231-287.

[109] Herbert Simon : « Theories of Bounded Rationality », *in Decision and Organization*, C.B. Mc Guire & Roy Radner Eds, North Holland Publishing Company, 1972. Pour plus de détails sur la rationalité limitée, voir l'annexe 5.

[110] M. Rudnianski (1991) : « Deterrence Typology and Nuclear Stability. A Game Theoretical Approach » *in Defense Decision Making*, R. Avenhaus, H. Karkar, M. Rudnianski (ed. by), pp 137-168, Springer Verlag, Heidelberg.

[111] Voir annexe 1.

[112] Roger Fisher & William Ury, *Getting to Yes, Negotiating Agreements Without Giving In,* Penguin Books, second edition (1991).

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

[113] M. Rudnianski (1991) : « Deterrence Typology and Nuclear Stability. A Game Theoretical Approach », *in Defense Decision Making*, R. Avenhaus, H. Karkar, M. Rudnianski (ed. by), pp 137-168, Springer Verlag, Heidelberg.

[114] Procédure de la rupture conventionnelle, voir M. Bercoff et B. Reynaud, *Je veux quitter mon entreprise*, Le Seuil, Paris, 2013.

[115] *Influence – Science and Practice*, Robert B. Cialdini, Pearson, 2008.

[116] Cité dans R. V. Levine, *The Power of Persuasion*, Wiley, New York, 2003, p. 67.

[117] « *The deepest principle in the human nature is the craving to be appreciated* », William James.

[118] R. B. Cialdini, *Influence – Science and Practice*, Allyn & Bacon, Needham Heights, MA, 2001.

[119] R. B. Cialdini, 2001, *op. cit.*, p. 38.

[120] R. V. Levine, 2003, op. cit., p. 187.

[121] S. Plous, *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill, New York, 1993.

[122] D. Kahneman and A. Tversky, (Eds.), *Choices, Values and Frames*, Cambridge University Press, Cambridge U.K., 2000, chap. 1.

[123] V. H. Medvec, S. F. Madey and T. Gilovich, « When less is more : counterfactual thinking and satisfaction among Olympic medalists », *Journal of Personality and Social Psychology 69 n° 4*, 1995, pp. 603-610.

[124] D. Kahneman, 2011, *op. cit.* chap. 11. Voir aussi en français : M. Piattelli Palmarini, *La Réforme du jugement ou comment ne plus se tromper*, Odile Jacob, 1995.

[125] L. Naccache, *Le Nouvel Inconscient*, Odile Jacob, Paris, 2006.

[126] A. Tverksy and D. Kahneman, « Rational Choices and the Framing of Decisions », *in Decision Making*, D. E. Bell, H. Raiffa and A. Tversky (Eds.), Cambridge University Press, Cambridge MA, 1988, p. 167-192.

[127] D. Kahneman and A. Tversky, (Eds.), 2000, *op. cit.*, chap. 28 et 29. D. Kahneman, *op. cit.*, 2011, chap.34.

[128] P. Slovic, M. Finucane, E. Peters, D. G. MacGregor, « The Affect Heuristic », *in Heuristics and Biases : The Psychology of Intuitive Judgment*, T. Gilovich, D. Griffin and D. Kahneman (Eds.), Cambridge University Press, Cambridge MA, 2002, pp. 397-420.

[129] M. J. Zickar and S. Highhouse, « Looking closer on the Effects of Framing on the Risky Choices : an Item Response Theory Analysis », *Organizational Behavior and Human Decision Processes 75*, 1998, pp. 75-91.

[130] Voir R. V. Joule et J. L. Beauvois, *Petit Traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble, 1987, et Cialdini, 2001, *op. cit.*

[131] Voir. annexe 4, § 2.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

[132] S. Plous, *op. cit*, chap.3.

[133] J.-Ch. Pomerol et S. Barba-Romero, *Multicriterion Decision in Management : Principles and Practice*, Kluwer, New York, 2000.

[134] P. M. Rosenzweig, *The Halo Effect*, Free Press, New York, 2007. Traduit en français *Les Mirages du management*, Vuibert, Paris, 2009.

[135] Voir D. Kahneman and A. Tversky, (Eds.), 2000, *op. cit.*, chap. 7 et 40.

[136] J. G. March et Z. Shapira, « Managerial perspectives on risk and risk taking », *Management Science 33,* 1987, pp. 1404-1418.

[137] D. Kahneman, 2011, *op. cit.* chap. 26.

[138] J.-Ch. Pomerol et S. Barba-Romero, 2000, *op. cit.* chap. 11. Voir aussi : J.-Ch. Pomerol, *Décision et Action*, Hermes-Lavoisier, Paris, 2012, chap. 5.

[139] L. Festinguer, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press, Stanford CA, 1957.

[140] G. Le Bon, *Hier et demain, pensées brèves,* Flammarion, 1918, p. 21.

[141] H. Montgomery, « Image Theory and Dominance Search Theory : how is decision making actually done ? » *Acta Psychologica 66*, 1987, pp. 221-224.

[142] D. Kahneman et A. Tversky, 2000, *op. cit.* chap. 34.

[143] T. Tyszka, « Two pairs of conflicting motives in decision theory », *Organizational Behaviour and Human Decision Processes 74* n° 3, 1998, pp. 189-211.

[144] D. Kahneman et D. Lovallo, « Timid choices and Bold Forecast : a Cognitive perspective on risk taking », *Management Science 39*, 1993, pp. 17-31.

[145] I. L. Janis et L. Mann, *Decision Making : a Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment*, Free Press, New York, 1977, chap. 11. On consultera aussi Cialdini, 2001, *op. cit.* et le livre amusant de R. V. Joule et J. L. Beauvois, 1987, *op. cit.*

[146] Cialdini, 2001, *op. cit.*, chap. 6.

[147] R. Fisher et W. Ury, *Getting to Yes*, Mifflin Company, Boston, 1981. Traduit en français : *Comment réussir une négociation*, Le Seuil, Paris, 1982.

[148] M. A. Bercoff, *L'Art de négocier avec la méthode Harvard*, Eyrolles, Paris, 2012 pour la troisième édition.

[149] F. Dehais, C. Tessier, L. Christophe, F. Reuzeau, « The perseveration syndrome in pilot's activity : guidelines and cognitive countermeasures », *in Human Error, Safety and Systems Development*, Ph. Palanque, J. Vanderdonckt and M. Winckler (Eds.), Lecture notes in computer sciences vol. 5962, 2010, pp. 68-80.

[150] Voir C. Wickens and A. Alexander, « Attentional tunneling and task management in synthetic vision displays », *International Journal of Aviation Psychology 19*, 2009, pp. 182-199.

[151] F. Dehais *et al.*, 2010, *op. cit.*

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

[152] Voir https ://en.wikipedia.org/wiki/Edsel

[153] D. Kahneman, P. Slovic and A. Tversky (Eds), *Judgment under Uncertainty : Heuristics and Biases*, Cambridge University Press, Cambridge, U. K., 1982, chap. 20-21-22. Voir aussi D. Kahneman, *op. cit.* 2011, chap. 24.

[154] D. Kahneman, P. Slovic and A. Tversky, 1982, *op. cit.*, chap. 20.

[155] S. G. Makridakis, *Forecasting, Planning and Strategy for the 21st century*, The Free Press, New York, 1990. Voir aussi, D. Kahneman, 2011, *op. cit.*, chap. 20-21-22.

[156] T. Sharot, *The Optimism Bias : Why We're Wired to Look on the Bright Side*, Random House, New York, 2011.

[157] Voir chapitre 2, § « Fallait-il faire la paix en 1917 ? ».

[158] D. Kahneman and A. Tversky, 2000, *op. cit.*, chap. 22-23-26.

[159] D. Kahneman, 2011, *op. cit.*, chap. 24.

[160] K. Lewin, « Frontiers in Group Dynamics », *Human Relations vol. I n° 1 and 2*, 1947, pp. 5-40 and pp. 143-153.

[161] I. L. Janis, *Groupthink, Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, 2nd edition, Houghton Mifflin, Boston, 1982.

[162] K. Lewin, *op. cit.*

[163] S. Moscovici and M. Zavalloni, « The group as a polarizer of attitudes », *Journal of Personality and Social Psychology* 12, 1969, pp. 125-135. Voir aussi C. R. Sunstein, « Deliberative Trouble ? Why groups go to extremes », *Yale Law Journal* 110, 2000, pp. 71-119.

[164] S. E. Asch, *Social Psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1952.

[165] I. McCammon, 2002, *op. cit.* et C. Morel, *Les Décisions absurdes II, comment les éviter*, Gallimard, Paris, 2012.

[166] R. B. Cialdini, 2001, *op. cit.*

[167] R. B. Cialdini, 2001, *op. cit.* p. 200.

[168] C'est avec cette idée en tête que R. J. Heuer introduisit pour la CIA la notion de *« Analysis of Competing Hypotheses »*, voir R.J. Heuer Jr., *Psychology of Intelligence Analysis*, Center for the Study of Intelligence, CIA, 1999, téléchargeable sur Internet.

[169] C. Morel, 2012, *op. cit.*

[170] *« La situation a fourni un indice, cet indice a évoqué pour l'expert une information stockée dans sa mémoire et l'information a provoqué la réponse. L'intuition n'est rien de plus et rien de moins que la reconnaissance »* H. Simon, « What is an "explanation" of behavior ? » *Psychological Science 3*, 1992, p. 155.

[171] Travaux pionniers d'A. R. Damasio exposés dans son livre : *Descartes'Error*, Putman's Sons, New-York, 1994. Voir plus récemment : Ph. Damier, *Décider en toute connaissance de soi*, Odile Jacob, Paris, 2014.

[172] J.-Ch. Pomerol, 2012, op. *cit.* chap. 4.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

[173] J.-Ch. Pomerol, « La décision humaine : reconnaissance plus raisonnement », dans *Concepts et Méthodes pour l'aide à la décision*, D. Bouyssou, D. Dubois, M. Pirlot, H. Prade (Eds), Lavoisier-Hermes, Paris, 2006, pp. 173-214.

[174] D. Kahneman, 2011, *op. cit.*

[175] W. Mischel, *The Marshmallow Test*, Little, Brown and Company, New York, 2014 ; traduit en français : *Le Test du Marshmallow*, Lattes, Paris, 2015.

[176] O. Houdé, *Apprendre à résister*, Le Pommier, Paris, 2014.

[177] G. A. Klein, « A Recognition-primed Decision model (RPD) of rapid decision making », *in Decision Making in Action, Models and Methods*, G. A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, C. E. Zsambok (Eds.), Ablex, Northwood, NJ, 1993, pp. 138-147.

[178] Voir la discussion dans D. Kahneman et G. A. Klein, « Conditions for Intuitive Expertise, a Failure to Disagree », *American Psychologist 64 n° 6*, 2009, pp. 515-526.

[179] J Kolodner, *Case-Based Reasoning*, Morgan Kaufmann, San Francisco, 1993. Voir aussi J.-Ch. Pomerol, 1986, *op. cit.*, pp. 190.

[180] *Saint-Germain ou la négociation*, Gallimard, 1958, p. 179.

[181] J. Nash, « The Bargaining Problem », *Econometrica 18*, 1950, pp. 155-162.

[182] Voir annexe 4 § 1.

[183] Voir annexe 4 § 1.

[184] J. Nash, « Two-person Cooperative Games », *Econometrica 21*, 1953, pp. 128-140.

[185] Voir. annexe 4, § 2.

[186] F. Zeuthen, *Problems of Monopoly and Economic Warfare*, Routledge, London, 1930, p. 115. J. C. Harsanyi, « Approaches to the bargaining problem before and after the theory of games : a critical discussion of Zeuthen's, Hick's and Nash's theories », *Econometrica 24 n° 2*, 1956, pp. 144-157.

[187] R. B. Myerson, « Two-person bargaining problem and comparable utility », *Econometrica 45*, 1977, pp. 1631-1637 et E. Kalaï, « Proportional solutions to bargaining situations : interpersonal utility comparisons », *Econometrica 45*, 1977, pp. 1623-1630.

[188] A.E. Roth, « Axiomatic models in bargaining », *Lectures Notes in Economics and Mathematical Systems 170*, Springer, 1979 et A. E. Roth, « Towards a Theory of Bargaining : an experimental study in economics », *Science*, vol. 200, 1983.

[189] E. Kalai and M. Smorodinsky, « Other solutions to Nash's Bargaining problem », *Econometrica 43*, 1975, p. 513-518.

[190] A. Rubinstein, « Perfect equilibrium in a Bargaining Model », *Econometrica 50*, 1982, pp. 97-109.

[191] K. Binmore, A. Rubinstein, A. Wolinsky, « The Nash Bargaining Solution in Economic Modeling », *Rand Journal of Economics 17(2)*, 1986, pp. 176-188. Voir aussi : A. Rubinstein, « À propos de la lecture de deux modèles théoriques de négociation », *Negociations*, 2012, n° 1, pp. 23-33.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

[192] A. Rubinstein, 2012, *op. cit.*, p. 23.

[193] S. J. Brams et A. D. Taylor, « An envy-free cake division protocol », *The American Mathematical Monthly 102, n° 1*, 1995, pp. 9-18.

[194] R. Fisher and W. Ury, *Getting to Yes*, Mifflin Company, Boston, 1981. Traduit en français : *Comment réussir une négociation*, Le Seuil, Paris, 1982.

[195] M. A. Bercoff, *L'Art de négocier avec la méthode Harvard*, Eyrolles, Paris, 2012, pour la troisième édition, 2004 pour la première.

[196] Par exemple dans le « *Program on Negotiation* » de Harvard, *cf.* Negotiation Management Report # 10, 2012.

[197] Voir L. Thompson, « The impact of minimum goals and aspirations on judgments of success in negotiations », *Group Decision and Negociation 4 n° 6*, 1995, pp. 513-524.

[198] Voir S. Demoulin, *Psychologie de la négociation*, 2014, *op. cit.*, p. 267.

[199] On trouvera la synthèse des contributions de Borel dans son livre avec Jean Ville : *Applications de la théorie des probabilités aux jeux de hasard*, Gauthier-Villars, Paris, 1938.

[200] J. F. Nash, « Equilibrium Points in N-person Games », *Proceedings of the National Academy of Sciences 36 (1),* 1950, pp. 48-49.

[201] Voir annexe 4, § 1.

[202] Voir *Le Dilemme du Prisonnier, von Neumann, la Théorie des Jeux et la bombe* de W. Poundstone, Cassini, Paris, 2003 (édition anglaise *Doubleday*, New York, 1992). Cet ouvrage raconte en détail l'histoire de la Théorie des Jeux pendant et après la Seconde Guerre mondiale.

[203] Voir annexe 1 § 1.

[204] G. Le Cardinal, *Les Dynamiques de la rencontre*, ISTE-Wiley Editions, London, 2014.

[205] Voir W. Poundstone, 2003, *op. cit.*

[206] R. Axelrod, *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York, 1984 ; traduit en français : *Donnant donnant*, Odile Jacob, Paris, 1992.

[207] J. P. Delahaye et Ph. Mathieu, « Complex strategies in the iterated prisoner's dilemma », *in Chaos and Society*, A. Albert (Ed.), *Frontier in AI and Applications 29*, Amsterdam, 1995, pp. 283-292.

[208] W. H. Press and F. J. Dyson, « Iterated Prisoner's Dilemma Contains strategies that Dominate any Evolutionary opponent », *PNAS 109 n° 26*, 2012, pp. 10409-10413.
Voir aussi https://scienceetonnante.wordpress.com/2014/06/02deux-strategies-revolutionnaires-en-theorie-des-jeux

[209] J. P. Delahaye, « Le dilemme du prisonnier et l'illusion de l'extorsion », *Pour la Science 435*, 2014, pp. 78-83.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

[210] S. Demoulin, 2014, *op. cit.*, p. 277 *et sqq.*

[211] C. P. Reinders Folmer, A. Klapwijk, D. De Cremer, P. A. M. Van Lange, « One for all : what representing a group may do us », *Journal of Experimental Psychology 48*, 2012, pp. 1047-1056.

[212] M. J. Crockett, L. Clark, M. D. Hauser, T. W. Robbins, « Serotonin selectively influence moral judgment and behavior through effects on harm aversion », *PNAS 107*, 2010, pp. 17433-17438. Voir aussi P. W. Glimcher *et al.*, 2009, *op. cit.*, ch. 17 et 19.

[213] P. W. Glimcher *et al.*, 2009, *op. cit.* chap. 26.

[214] R. H. Thaler, « Anomalies, the Ultimatum Game », *Journal of Economic Perspectives 2 n° 4*, 1988, pp. 195-206.

[215] J. P. Delahaye, « On se sacrifie pour nuire aux autres », *Pour la Science n° 304*, 2003, pp. 98-102

[216] J. P. Delahaye, 2003, *op. cit.*

[217] G. M. Pops, *Ethical Leadership in Turbulent Times : Modeling the Public Career of George C. Marshall*, Lexington Books, London, 2009.

[218] Vilfredo Pareto (1848-1923) est un sociologue et économiste italien.

[219] Du nom du chevalier Jean-Charles de Borda (1733-1799), voir J.-Ch. Pomerol et S. Barba-Romero, 2000, *op. cit.*

[220] Charles Maurice de Talleyrand-Périgord dirigea les Affaires étrangères françaises de 1797 à 1815, à travers tous les régimes. C'est lui qui répondit à Napoléon qui voulait améliorer sa position dans une négociation, en livrant une nouvelle bataille : « Sire, ce n'est pas nécessaire. Ils m'ont laissé fixer l'ordre du jour. » Cité par R. Woolsey, « The Fith Column : la Méthode de Charles Maurice de Talleyrand or Maximized acceptance with Optimized Agenda », *Interfaces 21*, 1991, 103-105. Voir aussi D. Kahneman et A. Tversky, 2000, *op. cit.*, p. 609.

[221] T. Tyszka, 1998, *op. cit.*

[222] Kahneman et Tversky, 2000, *op. cit.*, chap. 34.

[223] Voir Joule et Beauvois, 1987, *op. cit.* ou Cialdini, 2001, *op. cit.*

[224] Voir annexe 1 § 1.

[225] Voir une revue d'ensemble dans J.-Ch. Pomerol et S. Barba-Romero, 2000, *op. cit.*

[226] Voir J.-Ch. Pomerol, 2012, *op. cit.* chap. 2.

[227] Voir H. A. Raiffa, *Decision Analysis*, Mac Graw Hill, New York, 1968.

[228] Voir annexe 3, § 1.

[229] G. Gigerenzer, *Risk Savvy, How to Make Good Decisions*, Viking Penguin, New York, 2014.

[230] G. Gigerenzer, 2014, *op. cit.*, p. 97.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

[231] G. Gigerenzer, 2014, *op. cit.* chap. 5.

[232] Pour un éclairage sur cette œuvre remarquable, on lira avec profit son autobiographie (H. A. Simon, *Models of my Life*, BasicBooks, New-York, 1991) et pour l'impact sur la décision voir J.-Ch. Pomerol, « L'apport de Herbert Simon dans le management et la décision », *Revue d'Intelligence Artificielle 16*, 2002, pp. 221-249.

[233] H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 4e édition augmentée, The Free Press, New York, 1997, p. 93-94. La première édition est de 1947.

[234] Citons H. A. Simon : « *When these assumptions are stated explicitly, it becomes obvious that SEU theory has never been applied and never can be applied – with or without the largest computers – in the real world* », H. A. Simon, *Reason in Human Affairs*, Basil Blackwell, Oxford, U. K., 1983, p. 14.

[235] « A behavorial model of rational choice », *Quarterly Journal of Economics* 69, 99-118, reprinted in *Model of Thought* (H. A. Simon, 1979, Yale University Press, New Haven, vol. 1, § 1.1).

[236] Voir annexe 4, § 2.

[237] « *Closely related to the idea that actions generate their goals is the fact that action is itself an important goal in lives of many people* » J. March and H. A. Simon, *Organizations*, (seconde édition, la première est de 1958), Blasil and Blackwell, Oxford, U. K., 1993, p. 15.

[238] H. A. Simon, 1983, *op. cit.*, p. 18.

[239] J. March and H. A. Simon, 1993, *op. cit.*, p. 161.

[240] R. Selten, « What is Bounded Rationality ? » *in Bounded Rationality, the Adaptative Toolbox*, G. Gigerenzer and R. Selten (Eds), MIT Press, 2002, pp. 13-16.

[241] G. Gigerenzer and R. Selten, 2002, *op. cit.*

[242] G. Gigerenzer and P. M. Todd, *Fast and Frugal Heuristics for Making Decisions*, Oxford Press, New York, 1999.

[243] G. Gigerenzer and P. M. Todd, 1999, *op. cit.*

[244] Voir annexe 2.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire V

Avant-propos VII

Petite histoire IX

Introduction XI

Sommaire commenté XIII

Chapitre 1 : Les négociations simples : vendre ou acheter un bien 1

Comment « poser » la négociation 1
La question du prix 3
La visite 6
Le marchandage 7
Qui a gagné ? 12
Brouiller le choix en multipliant les options 13
Quels enseignements ? 16
L'importance de l'ancrage 16
La connaissance de l'effet de possession 17
Le résultat du *bargaining* 18
La conscience du sentiment d'être redevable 19
La proposition d'options à la partie adverse 19
L'autocontrainte réelle ou feinte 19

Chapitre 2 : Les négociations plus compliquées 23

Prendre en compte le risque et l'incertain 23
Comment vendre son entreprise ? 23
Trois scénarios 23

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Espérance de gain et scénarios ... 26
La guerre des Malouines ... 28
Les Méliens et les Athéniens ... 31
Fallait-il faire la paix en 1917 ? ... 34
Une mauvaise décision due à trois effets ... 36
La surconfiance ... 36
Le groupe ... 37
La persévération ... 38
Les leçons à en tirer ... 38
À qui appartient la propriété industrielle ? ... 39
Prendre en compte la répétition ... 43
La répétition ... 43
La confiance ... 44
Négocier avec un sous-traitant ... 46
Jeu avec menaces ... 48
Retour sur les sous-traitants ... 50
La communication ... 51
Fiabilité et transparence ... 51
Les raisons qui conduisent au non-coopératif ... 52
Le gain lié à la trahison ... 52
La mauvaise anticipation des conséquences et des réactions de l'adversaire ... 54
Quels enseignements ? ... 54
En matière d'incertain et de risque ... 54
En matière de répétition ... 57

Chapitre 3 : Les négociations collectives dans l'entreprise ... 61
Que va-t-il se passer, et comment ? ... 62
Les apports de la Théorie des Jeux ... 68
Quels enseignements ? ... 71

Chapitre 4 : Les négociations multilatérales ... 75
Qu'est-ce qu'une négociation multilatérale ? ... 75
La coopération peut-elle trouver sa place dans une négociation multilatérale ? ... 76
Fonction caractéristique et équi-répartition de la valeur ajoutée ... 79
Répartition proportionnelle de la valeur ajoutée ... 82
Cœur du jeu ... 84
Valeur de Shapley ... 85
Jeux simples ... 87
Négociations multilatérales et induction à rebours ... 89

Chapitre 5 : Les processus d'argumentation ... 93
L'argumentation, élément central dans la négociation ... 93
Dissuasion et négociation ... 95
L'outil des graphes de dissuasion ... 100
Postures ... 102
Le jeu des postures ... 107

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 6 : Les autres ressources de la négociation 113

« Il n'y a rien à négocier… » *Vraiment ?* *113*

Le cas de Valérie 114

Quels enseignements ? 121

Conclusion : Une négociation ne s'improvise pas, elle se travaille 127

Les sept piliers de la force en négociation *127*

Alors la force pourquoi faire ? *128*

Finalement, quel est l'apport des sciences ? *129*

Annexes

1 : Les constantes psychologiques et les biais 133

1. Le sentiment de réciprocité et les manipulations fondées sur la réciprocité ... *133*

2. Le point de référence et sa manipulation *135*

3. L'ancrage et sa manipulation *138*

4. Effet de contexte et effet de halo *138*

5. Endowment effect *141*

6. Aversion aux pertes, prise de risque dans les pertes *142*

7. Renforcement et persévération *143*

8. La surconfiance et l'optimisme *147*

9. Group thinking *149*

10. Intuition, émotion et décision rapide *151*

2 : Les modèles de marchandage 153

1. La solution négociée au sens de Nash *153*

2. Le modèle de marchandage de Rubinstein *158*

3. Statu quo *et BATNA* *160*

3 : La Théorie des Jeux 163

1. Vocabulaire et hypothèses de base *163*

2. Stratégie mixte dans un jeu répété *166*

3. Le jeu de la Poule Mouillée et l'autocontrainte *169*

4. Le Dilemme du Prisonnier *171*

5. Le jeu de l'Ultimatum *174*

4 : Le multicritère 179

1. L'optimum de Pareto *179*

2. Les « actions non pertinentes » *182*

5 : Théorie de la Décision 187

1. L'espérance d'utilité *187*

2. Scénarios et pliage inverse *188*

3. Risque et incertain *190*

4. Solution satisfaisante *192*

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Bibliographie thématique **197**

Approche globale et approche formelle 197
Décision et logique 198
Influence, persuasion et manipulation 199
La gestion des conflits 199
La relation et la coopération 199
Psychologie cognitive et psychologie de la négociation 200

Index **201**

Notes de fin d'ouvrage **205**

© Groupe Eyrolles